



UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA

**Estilos de Tomada de Decisão de Árbitros de Futebol da Primeira Categoria**  
**Influências demográficas e profissionais**

Alexandra Catarina Raimundo da Silva Fernandes Santos

**Orientador:** Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço  
Faculdade de Motricidade Humana, Universidade de Lisboa  
**Coorientador:** Professor Doutor Rui Daniel Gaspar Neto Biscaia  
School of Marketing and Management, Coventry University, UK

Tese especialmente elaborada para a obtenção do Grau de Doutor, no Ramo de  
Motricidade Humana, na especialidade de Sociologia e Gestão do Desporto



UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA

**Estilos de Tomada de Decisão de Árbitros de Futebol da Primeira Categoria**  
**Influências demográficas e profissionais**

Alexandra Catarina Raimundo da Silva Fernandes Santos

**Orientador:** Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço  
Faculdade de Motricidade Humana, Universidade de Lisboa

**Coorientador:** Professor Doutor Rui Daniel Gaspar Neto Biscaia  
School of Marketing and Management, Coventry University, UK

Tese especialmente elaborada para a obtenção do Grau de Doutor, no Ramo de  
Motricidade Humana, na especialidade de Sociologia e Gestão do Desporto

**Júri:**

**Presidente:**

Doutor Francisco José Bessone Ferreira Alves  
Professor Catedrático e Presidente do Conselho Científico  
Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa

**Vogais:**

Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço  
Professor Associado com Agregação Aposentado  
Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa  
Doutor António José Serôdio Fernandes  
Professor Associado  
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro  
Doutora Ana Maria Peixoto Naia  
Professora Auxiliar  
Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa  
Doutor Pedro José Madaleno Passos  
Professor Auxiliar  
Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa  
Doutora Tília Rute Maia Cabrita  
Professora Auxiliar  
Universidade Lusíada de Lisboa

## **Dedicatória**

*À minha avó **Fernanda**, que tanta falta me faz... Que sem saber ler nem escrever... dignamente me ensinou a beleza da Vida e o caminho da honestidade e persistência. Sem ela nunca teria aprendido a superar com tanta coragem e serenidade os obstáculos que a vida me tem colocado.*

## **Agradecimentos**

Ao longo do desenvolvimento desta investigação foram muitas as adversidades impostas pela vida. Agradeço ao Professor Doutor Carlos Colaço, pelo apoio que me deu sempre que foi necessário, pela sua disponibilidade, atenção, orientação e ajuda que me prestou desde o início, impulsionando-me, por vezes em momentos muito difíceis.

Ao Professor Doutor Rui Biscaia, pela sua acessibilidade, espírito de ajuda e cooperação do tamanho da sua calma e simplicidade, que faz parecer tudo muito fácil.

Às Federações de Futebol Portuguesa e Brasileira, assim como aos árbitros e árbitros assistentes de primeira categoria, que prontamente preencheram os questionários, tornando possível a amostra do presente estudo.

Ao professor Carlos Diniz e ao Árbitro de Futebol de Primeira categoria João Capela, pela disponibilidade em realizar uma entrevista contribuindo positivamente para esta investigação com uma vasta experiência profissional na área em análise.

Ao Rui Inácio pela ajuda e esclarecimentos informáticos que tanto me auxiliaram.

Aos meus pais, que embora à distância que mais uma vez me acompanharam e ajudaram incondicionalmente sempre que precisei.

Ao Pedro, meu marido, por caminharmos juntos, lado a lado, partilhando os dias de sol e ultrapassando as intempéries.

Aos meus tios Rui e Paulo, à Isabelinha, à Beatriz, à Margarida e à Tânia, pela amizade, carinho sempre que tenho precisado. Aos meus amigos, por ter o raro privilégio de os conhecer desde criança e estarem presentes na minha vida e eu nas suas desde a escola primária até ao Doutoramento. Em especial à Vanda, Nivea e Tânia como irmãs, desde crianças, pela amizade e um amor eterno de sempre e para sempre. À Sara e ao Pedro Cação, sempre presentes em todos os momentos, pelo auxílio constante e amizade verdadeira. À Rute, ao Nuno, à Joana; à Fátima; à Maria João; à Inês e à Lurdes, amigos mais recentes, mas que tanto me têm apoiado e amparado.

---

## Resumo

Os objetivos da presente investigação foram identificar os estilos de tomada de decisão dos árbitros de futebol da primeira categoria, bem como a influência que variáveis como a nacionalidade, o escalão etário, o tipo de formação, a função, o número de anos de arbitragem e o número de anos na categoria podem ter na definição do mesmo.

Foi adotada a aplicação de um questionário denominado “Decision Style Inventory” (Rowe, 1981) traduzido e adaptado à realidade portuguesa, em 2001, pelo departamento de gestão da Faculdade de Motricidade Humana, Universidade de Lisboa.

A amostra deste estudo é constituída por 94 árbitros de futebol da primeira categoria, (50 árbitros portugueses e 44 árbitros brasileiros), todos do género masculino com uma média de 35 anos de idade. A análise dos dados obtidos foi desenvolvida no SPSS Statistics, versão 24. Para testar a normalidade das distribuições utilizou-se o teste de Shapiro Wilk, seguido de estatística inferencial pela comparação de médias (teste de T-Student para dois grupos, ANOVA post-hoc e Bonferroni para mais de dois grupos) e relação de duas variáveis (coeficiente de contingência e teste de qui-quadrado). Os resultados encontrados sugerem que os árbitros de futebol da primeira categoria apresentam como estilo predominante na tomada de decisão, o estilo analítico. Contudo, tendo em consideração as pontuações atribuídas aos estilos de tomada de decisão e verificando o segundo estilo mais pontuado, o diretivo, concluímos que não é possível afirmar com clareza que os árbitros de futebol da primeira categoria apresentam um estilo maioritariamente predominante. A presente investigação torna-se fundamental, a identificação dos estilos de tomada de decisão dos árbitros profissionais da primeira categoria, pode proporcionar a diferença nas formas de gestão e planeamento do conselho de arbitragem no futebol, nomeadamente, na nomeação dos árbitros para os jogos e no plano de formação dos árbitros. Pode ainda refletir implicações ao nível das relações entre as organizações, dos clubes, do conselho de arbitragem e da federação, proporcionando uma maior transparência nas tomadas de decisão.

**Palavras-chave:** Árbitro, Futebol, Estilos de Tomada de Decisão, Estilo Diretivo, Estilo Analítico, Estilo Conceptual, Estilo Comportamental.

---

## Abstract

The objectives of this investigation were to identify the decision-making styles of football referees in the first category, as well as the influence of variants such as nationality, age class, type of training, function, the number of years of arbitration and the number of years in the same category.

A questionnaire titled "Decision Style Inventory" (Rowe, 1981) was translated and adapted to the Portuguese reality in 2001 by the management department of the faculty of human mobility of the University of Lisbon.

The sample of this study is made up of 94 first category football referees (50 Portuguese referees and 44 Brazilian referees), all male with an average age of 35 years. The analysis of the obtained data was developed in SPSS Statistics, version 24. To test the normality of the distributions, the Shapiro Wilk test was used, followed by inferential statistics by comparison of the averages ("T-Student" test for two groups). ANOVA post-doc and Bonferroni for more than two groups) and the relationship of two variables (contingency coefficient and qui-square test). The results suggest that football referees in the first category have a dominant style in decision-making, the analytical style. However, considering the scores attributed to the decision-making styles and checking the second most punctuated style, the directive, we conclude that it is not possible to state clearly that the football referees in the first category have a predominantly dominant style.

This inquiry is fundamental. The identification of the decision-making styles of the professional referees in the first category can make a difference in the forms of management and planning of the referee council in football, notably in the appointment of referees to matches and in the referee training. This can also reflect the complications for the relationships between organizations, clubs, the arbitration board and the federation, giving greater transparency in decision-making.

**Key Words:** Referee, football, decision-making style, executive style, analytical style, conceptual style, behavioral style.

---

## Résumé

Les objectifs de la présente investigation ont été d'identifier les styles de prise de décision des arbitres de football de la première catégorie, ainsi que l'influence des variantes telles la nationalité, classe d'âge, le type de formation, la fonction, le nombre d'années d'arbitrage et le nombre d'années dans la même catégorie.

Un questionnaire intitulé "Decision Style Inventory" (Rowe, 1981) a été traduit et adapté à la réalité portugaise en 2001 par le département de gestion de la faculté de mobilité humaine de l'université de Lisbonne.

L'échantillon de cette étude est composé de 94 arbitres de football de la première catégorie (50 arbitres portugais et 44 arbitres brésiliens), tous masculins avec une moyenne d'âge de 35 ans. L'analyse des données obtenues a été développée dans SPSS Statistics, version 24. Pour tester la normalité des distributions, le test de Shapiro Wilk a été utilisé, suivi de statistiques inférentielles par comparaison des moyennes (test « T-Student » pour deux groupes). ANOVA post-doc et Bonferroni pour plus de deux groupes) et la relation de deux variables (coefficient de contingence et test du qui-carré). Les résultats suggèrent que les arbitres de football de la première catégorie ont un style dominant dans la prise de décisions, le style analytique. Cependant, en tenant compte des scores attribués aux styles de prise de décision et en vérifiant le deuxième style le plus ponctué, la directive, nous concluons qu'il n'est pas possible d'affirmer clairement que les arbitres de football de la première catégorie présentent un style principalement dominant. La présente enquête est fondamentale. L'identification des styles de prise de décision des arbitres professionnels de la première catégorie peut faire une différence dans les formes de gestion et de planification du conseil d'arbitre dans le football, notamment dans la nomination des arbitres aux matches et dans le plan de formation des arbitres. Cela peut également refléter les complications pour les relations entre les organisations, les clubs, le conseil d'arbitrage et la fédération, en donnant une plus grande transparence dans la prise de décision.

**Mots Clés :** Arbitre, football, style de prise de décision, style de direction, style analytique, style conceptuel, style comportemental.

## Índice Geral

Dedicatória.....	iii
Agradecimentos .....	iv
Resumo .....	v
Abstract.....	vi
Résumé .....	vii
I. Introdução.....	6
1.1. Nota Introdutória .....	7
1.2. Desenho do Estudo .....	12
II. Apresentação do Problema .....	14
2.1. Definição do Problema .....	15
2.2. Fundamentação do Estudo.....	16
2.3. Objetivos do Estudo .....	19
III. Revisão da Literatura.....	20
3.1. Conceitos Básicos sobre a Tomada de Decisão.....	22
3.1.1. Definição .....	22
3.1.2. O Processo de Tomada de Decisão.....	26
3.1.3. Classificação das Decisões .....	29
3.1.4. Modelos de Tomada de Decisão.....	33
3.1.4.1. Modelos de Tomada de Decisão segundo Koopman.....	33
3.1.4.2. Modelos de Tomada de Decisão segundo Choo.....	36
3.1.4.3. Modelos de Tomada de Decisão segundo Daft .....	40
3.2. A Tomada de Decisão no Contexto Desportivo .....	41
3.2.1. Abordagens Tradicionais da Tomada de Decisão .....	42
3.2.2. Tomada de Decisão como um Processo Emergente sob Constrangimentos ....	46
3.2.3. Modelo de Newell .....	49
3.2.3.1. Constrangimentos do Indivíduo .....	50
3.2.3.2. Constrangimentos do Envolvimento .....	51
3.2.3.3. Constrangimentos da Tarefa.....	51
3.3. A Tomada de Decisão no Contexto da Arbitragem.....	54
3.3.1. Definição .....	54
3.3.2. Fatores que Influenciam a Tomada de Decisão.....	58
3.3.3. O Árbitro .....	60
3.3.3.1. Definição .....	60
3.3.3.2. Características do Árbitro.....	61
3.4. A Importância dos Estilos de Tomada de Decisão para a Gestão .....	64
3.4.1. Conceito de Organização.....	64
3.4.2. Da Organização ao Gestor .....	65
3.4.3. Gestor do Desporto.....	71
3.4.4. Estilos de Tomada de Decisão, Gestão e Desporto .....	74
3.5. Estilos de Tomada de Decisão.....	97
3.5.1. Estilos de Tomada de Decisão segundo Chelladurai e Haggerty .....	100
3.5.2. Estilos de Tomada de Decisão segundo Driver .....	101
3.5.3. Estilos de Tomada de Decisão segundo Parnell e Bell.....	103
3.5.4. Estilos de Tomada de Decisão segundo Scott e Bruce.....	104
3.5.5. Estilos de Tomada de Decisão segundo Silver e Hansen .....	104
3.5.6. Estilos de Tomada de Decisão segundo Klein.....	105
3.5.7. Estilos de Tomada de Decisão segundo Rowe .....	107



---

3.5.8. Estilos de Tomada de Decisão segundo Robbins .....	115
3.5.9. Fatores Comportamentais segundo Gibson et al. ....	117
IV. Método.....	119
4.1. Instrumento.....	121
4.1.1. Variáveis de Estudo.....	123
4.2. Amostra do Estudo .....	125
4.3. Procedimentos .....	132
4.4. Análise de Dados .....	133
V. Apresentação e Discussão dos Resultados .....	134
VI. Implicações do Estudo.....	187
6.1. Implicações de Natureza Teórica .....	188
6.2. Implicações de Natureza Prática.....	188
VII. Conclusões.....	190
VIII. Limitações do Estudo .....	193
IX. Sugestões de Pesquisa .....	195
X. Referências .....	197
XI. Anexos .....	216
11.1. Anexo nº1 – Revisão Compreensiva da Literatura Relevante para o presente estudo.....	217
11.2. Anexo nº2 – Questionário Decision Style Inventory (DSI).....	237

## Índice de Figuras

Figura 1. Desenho do estudo. ....	13
Figura 2. Tomada de Decisão. ....	25
Figura 3. Modelo simplificado das fases de tomada de decisão de Mintzberg . ....	27
Figura 4. Suposições de racionalidade do processo decisório racional. ....	37
Figura 5. Modelos de Tomada de Decisão segundo Choo. ....	39
Figura 6. Características dos modelos clássico e administrativo de tomada de decisão. ....	41
Figura 7. Fatores que caracterizam os desportistas peritos, relativamente à tomada de decisão. ....	44
Figura 8. Modelo dos Constrangimentos de Newell. ....	49
Figura 9. Modelo de Soluções de Problemas. ....	57
Figura 10. Representação gráfica do processo de arbitrar um jogo de futebol. ....	58
Figura 11. Estilos de Tomada de Decisão. ....	103
Figura 12. Modelos de estilos de tomada de decisão segundo Rowe. ....	109
Figura 13. Diferenças identificadas entre líderes e gestores segundo Zaleznik. ....	113
Figura 14. Modelo de estilos de tomada de decisão expandido. ....	114
Figura 15. Reações de cada estilo de tomada de decisão para diferentes fatores. ....	114
Figura 16. Modelo dos estilos de tomada de decisão segundo Robbins. ....	116
Figura 17. Caracterização geral da amostra em estudo. ....	125
Figura 18. Percentagem de árbitros por nacionalidade. ....	126
Figura 19. Percentagem de árbitros por escalão etário. ....	127
Figura 20. Percentagem de árbitros por função. ....	127
Figura 21. Percentagem de árbitros por nº de anos de arbitragem. ....	128
Figura 22. Percentagem de árbitros por nº de anos na categoria. ....	129
Figura 23. Percentagem de árbitros por tipo de formação. ....	130
Figura 24. Valores médios dos estilos de tomada de decisão dos árbitros de futebol da primeira categoria. ....	137
Figura 25. Limites de dominância do estilo diretivo dos árbitros de futebol da primeira categoria. ....	142
Figura 26. Limites de dominância do estilo analítico dos árbitros de futebol da primeira categoria. ....	143
Figura 27. Limites de dominância do estilo conceptual dos árbitros de futebol da primeira categoria. ....	143
Figura 28. Limites de dominância do estilo comportamental dos árbitros de futebol da primeira categoria. ....	144
Figura 29. Valores médios relativamente à nacionalidade dos árbitros de futebol da primeira categoria. ....	147
Figura 30. Limites de dominância do estilo diretivo por Nacionalidade. ....	149
Figura 31. Limites de dominância do estilo analítico por Nacionalidade. ....	150
Figura 32. Limites de dominância do estilo conceptual por Nacionalidade. ....	150
Figura 33. Limites de dominância do estilo comportamental por Nacionalidade. ....	151
Figura 34. Valores médios do escalão etário dos árbitros de futebol da primeira categoria. ....	156
Figura 35. Limites de dominância do estilo diretivo por Escalão Etário. ....	158
Figura 36. Limites de dominância do estilo analítico por Escalão Etário. ....	159
Figura 37. Limites de dominância do estilo conceptual por Escalão Etário. ....	159
Figura 38. Limites de dominância do estilo comportamental por Escalão Etário. ....	160

---

Figura 39. Valores médios do tipo de formação (com/sem formação especializada) dos árbitros de futebol da primeira categoria. ....	162
Figura 40. Limites de dominância do estilo diretivo por Tipo de Formação. ....	164
Figura 41. Limites de dominância do estilo analítico por Tipo de Formação. ....	165
Figura 42. Limites de dominância do estilo conceptual por Tipo de Formação. ....	165
Figura 43. Limites de dominância do estilo comportamental por Tipo de Formação..	166
Figura 44. Valores médios da função desempenhada dos árbitros de futebol da primeira categoria.....	168
Figura 45. Limites de dominância do estilo diretivo por Função. ....	170
Figura 46. Limites de dominância do estilo analítico por Função.....	171
Figura 47. Limites de dominância do estilo conceptual por Função. ....	171
Figura 48. Limites de dominância do estilo comportamental por Função. ....	172
Figura 49. Valores médios do número de anos de arbitragem dos árbitros de futebol da primeira categoria. ....	174
Figura 50. Limites de dominância do estilo diretivo por N° de Anos de Arbitragem. .	177
Figura 51. Limites de dominância do estilo analítico por N° de Anos de Arbitragem.	178
Figura 52. Limites de dominância do estilo conceptual por N° de Anos de Arbitragem. ....	178
Figura 53. Limites de dominância do estilo comportamental por N° de Anos de Arbitragem.....	179
Figura 54. Valores médios do número de anos na categoria dos árbitros de futebol da primeira categoria. ....	182
Figura 55. Limites de dominância do estilo diretivo por N° de Anos na Categoria. ....	184
Figura 56. Limites de dominância do estilo analítico por N° de Anos na Categoria....	185
Figura 57. Limites de dominância do estilo conceptual por N° de Anos. ....	185
Figura 58. Limites de dominância do estilo comportamental por N° de Anos.....	186

## Índice de Tabelas

Tabela 1. Breve história da tomada de decisão. ....	23
Tabela 2. Autores e teorias que influenciaram a evolução das organizações e da gestão, desde a antiguidade até aos dias de hoje. ....	66
Tabela 3. Modelos explicativos dos estilos de tomada de decisão. ....	98
Tabela 4. Variáveis independentes do estudo. ....	123
Tabela 5. Variáveis dependentes do estudo. ....	124
Tabela 6. Resumo da apresentação e discussão dos resultados. ....	136
Tabela 7. Estatística descritiva relativamente aos diferentes estilos de tomada de decisão dos árbitros de futebol da primeira categoria. ....	137
Tabela 8. Limites de Dominância dos estilos de tomada de decisão dos árbitros de futebol da primeira categoria. ....	142
Tabela 9. Resultados do teste t relativamente à nacionalidade dos árbitros de futebol da primeira categoria. ....	146
Tabela 10. Limites de Dominância relativamente à nacionalidade dos árbitros de futebol da primeira categoria. ....	149
Tabela 11. Resultados relativamente ao escalão etário dos árbitros de futebol da primeira categoria. ....	154
Tabela 12. Resultados relativamente ao escalão etário dos árbitros de futebol da primeira categoria. ....	155
Tabela 13. Limites de Dominância relativamente ao Escalão Etário dos árbitros de futebol da primeira categoria. ....	158
Tabela 14. Resultados do teste t relativamente à Influência do Tipo de Formação (com/sem formação especializada) dos árbitros de futebol da primeira categoria. ....	162
Tabela 15. Limites de Dominância relativamente ao tipo de formação dos árbitros de futebol da primeira categoria. ....	164
Tabela 16. Resultados do teste t relativamente à influência da Função dos árbitros de futebol da primeira categoria. ....	168
Tabela 17. Limites de Dominância relativamente à função dos árbitros de futebol da primeira categoria. ....	170
Tabela 18. Resultados do teste t relativamente à influência do número de anos de arbitragem dos árbitros de futebol da primeira categoria. ....	174
Tabela 19. Limites de Dominância relativamente ao nº de anos de arbitragem dos árbitros de futebol da primeira categoria. ....	177
Tabela 20. Resultados do teste t relativamente à influência do número de anos na categoria dos árbitros de futebol da primeira categoria. ....	182
Tabela 21. Limites de Dominância relativamente ao nº de anos na categoria dos árbitros de futebol da primeira categoria. ....	184
Tabela 22. Estatística descritiva relativamente aos diferentes estilos de tomada de decisão dos árbitros de futebol da primeira categoria. ....	192

## **I. Introdução**

### **1.1. Nota Introdutória**

Atualmente o tema da tomada de decisão ainda se encontra com muitas perguntas por responder, segundo vários autores, como Araújo e Esteves (2006); Melo (2011) trata-se de um processo humano muito complexo. São várias as investigações que se têm debruçado sobre este tema, com o objetivo de melhor compreender e conduzir todo o processo de tomada de decisão e fatores que lhe sejam inerentes, “... é impossível pensar a organização sem considerar a ocorrência constante do processo decisório” (Gontijo & Maia, 2004, p.14).

De acordo com Gontijo e Maia (2004), é notório que as pessoas, nas organizações, estão constantemente a decidir sobre diversas situações e sobre os mais variados problemas. Utilizam para isso as suas experiências passadas; os seus valores e crenças; os seus conhecimentos técnicos; as suas habilidades e filosofias, os quais norteiam a forma pela qual tomam decisões. Segundo estes autores, algumas pessoas são mais conservadoras, outras possuem características inovadoras e empreendedoras, estão mais dispostas a assumir riscos. Essas diferentes formas de tomada de decisão podem representar tanto o sucesso como o fracasso dos indivíduos que decidem e daqueles que dependem desse processo, além da organização na qual estão inseridos.

São vários os estudos sobre a tomada de decisão em diferentes contextos desportivos, Rodrigues (2007), pesquisa o dirigente federativo português; Sousa (2013), estuda o treinador de futebol português; Falcão (2011), investiga os ginásios, academias e health clubs; Colaço e Batista (2007), analisam os gestores desportivos do Norte e do Sul da Europa; Ribeiro (2010) e Abreu (2011) estudam os professores de educação física e desporto, contudo, o árbitro, um interveniente importante no desenvolvimento do desporto, não tem sido grande alvo de seleção das investigações realizadas neste âmbito. Neste sentido, justifica-se a importância do presente estudo.

Depois dos atletas e dos treinadores, os árbitros são considerados como a terceira dimensão das competições desportivas. São eles que dirigem o jogo, fazem com que as regras sejam cumpridas e que as competições decorram de acordo com os regulamentos previstos. Fazem a leitura do jogo, analisam as informações e tomam decisões, são

---

gestores de atividades desportivas, onde a sua atuação decorre diretamente dentro das linhas de jogo.

A presente investigação torna-se fundamental, a identificação dos estilos de tomada de decisão dos árbitros profissionais da primeira categoria, pode proporcionar a diferença nas formas de gestão e planeamento do conselho de arbitragem no futebol, nomeadamente, na nomeação dos árbitros para os jogos e no plano de formação dos árbitros. Pode ainda refletir implicações ao nível das relações entre as organizações, dos clubes, do conselho de arbitragem e da federação, proporcionando uma maior transparência nas tomadas de decisão.

Na pesquisa literária que desenvolvemos, encontrámos apenas dois estudos que investigaram os estilos de tomada de decisão dos árbitros, um estudo de Silva (2009), intitulado estilo de tomada de decisão: um estudo com árbitros, onde a amostra estudada são dez árbitros de andebol, doze árbitros de basquetebol, dez árbitros de hóquei em patins e um estudo de Oliveira (2010) com árbitros de futebol não profissionais, com quatrocentos e sessenta e cinco árbitros amadores.

A falta de investigações que estudem diretamente a influência dos estilos de tomada de decisão dos árbitros de futebol da primeira categoria, levou-nos a procurar uma linha sequencial de pesquisa, desenvolvendo um levantamento dos estudos relacionados com os estilos de tomada de decisão em diferentes profissões, depois no desporto em geral (diferentes modalidades desportivas), de seguida na arbitragem e por último na arbitragem no futebol.

De acordo com Lima (1988), ser árbitro é ser um técnico desportivo devidamente capacitado no domínio da aplicação das regras e dos regulamentos específicos do jogo/competição, habilitado para realizar uma interpretação criteriosa e coerente dessas regras e regulamentos, é, em suma, um dirigente desportivo que atua diretamente no terreno competitivo.

Segundo Barata (1991), é durante a competição que se regista a intervenção técnica, humana e social da arbitragem, cujo alcance tem que ser valorizado na medida em que

---

dela depende, em grande parte, a elevação da qualidade da prática desportiva e o reforço dos valores éticos no desporto.

Na literatura existente, verificamos que a grande parte das investigações são desenvolvidas com jogadores, com diferentes situações do jogo propriamente dito, com os treinadores e com os dirigentes, “...ficando os árbitros para segundo plano...”, “...nunca sendo feita inteiramente uma descrição dos seus estilos de tomada de decisão” (Silva, 2009, p.1).

Vários autores, como Silva; Gama; Araújo; Marivoet e Serpa (1998), salientam a importância e a responsabilidade do árbitro no universo desportivo, evidenciando que o seu papel muitas vezes ultrapassa o momento do jogo/competição, tendo que enfrentar diversos comentários públicos sobre a sua prestação. Estes autores, reforçam ainda, a necessidade do árbitro estar preparado permanentemente, uma vez que existe uma forte relação entre as suas capacidades físicas e mentais, influenciando fortemente o seu sucesso/insucesso.

Não nos podemos esquecer que todas as tarefas inerentes à função do árbitro implicam a tomada de decisão, explicada por Henriques (2008), como o processo de seleção de uma alternativa, de entre as soluções propostas, para alcançar uma meta.

Para Gibson; Ivancevich; Donnely e Konopaske (2006), a tomada de decisão depende de vários fatores, entre eles as características do indivíduo ou dos indivíduos que as tomam, neste caso dos árbitros de futebol, pois, trata-se de um processo de cariz individual ou resultante da interação de diferentes individualidades.

Segundo Colaço; Pires; Marcelino e Monteiro (2000), para nos compreendermos uns aos outros, é necessário começarmos por entender a maneira como as pessoas isoladamente ou em grupo realizam as suas próprias escolhas, porque estas escolhas determinam os seus comportamentos, que dentro de determinados limites, devem ser compreendidos e aceites.



De acordo com Almeida; Alves e Reis (2010), conhecer os estilos de tomada de decisão, permite que as diferenças de cada indivíduo sejam consideradas, podendo ser crucial para percebermos como indivíduos com as mesmas capacidades, com a mesma formação profissional, perante a mesma situação, optam por escolhas distintas e tomam decisões diferentes.

As decisões, mesmo aquelas que são tomadas ao nível organizacional e com a participação dos colaboradores, são em última instância individuais. Assim, é fundamental conhecer como se desenvolve o comportamento individual no processo decisório.

Para Silva (2009), o indivíduo pode demonstrar uma tendência para um ou mais estilos de tomada de decisão em diferentes situações, mas o conhecimento e a compreensão destas escolhas permitirão selecionar as pessoas certas para determinada função; planejar de uma forma mais eficiente a formação pessoal e profissional dos indivíduos; compreender melhor as problemáticas; encontrar soluções mais assertivas e tomar decisões mais corretas. Para este autor, conhecer os estilos de tomada de decisão, possibilita “... uma perspetiva completamente diferente em termos de gestão estratégica e tomada de decisões” (Silva, 2009, p.10).

Segundo Henriques (2008), a tomada de decisão é um fator fundamental no desempenho de um árbitro, as regras de jogo são iguais para todos, todos as conhecem muito bem, contudo, alguns árbitros aplicam-nas corretamente, fazendo uma boa leitura das situações do jogo e outros não. Para este autor a tomada de decisão do árbitro “... não é apenas saber ou não saber as regras, mas é um complexo processo mental que pode ser melhorado...” (Henriques, 2008, p.16).

Assim, a presente investigação tem como objetivos identificar os estilos de tomada de decisão dos árbitros de futebol da primeira categoria e comparar os estilos de tomada de decisão em função do escalão etário, da função, do tipo de formação, do número de anos de arbitragem, do número de anos na categoria e da nacionalidade.

Neste estudo foi aplicado um questionário denominado Decision Style Inventory (DSI), desenvolvido por Rowe, A. J., em 1981, revisto pelo próprio pela terceira e última vez em 1983, traduzido e adaptado à realidade portuguesa pelo departamento de gestão da Faculdade de Motricidade Humana, Universidade de Lisboa.

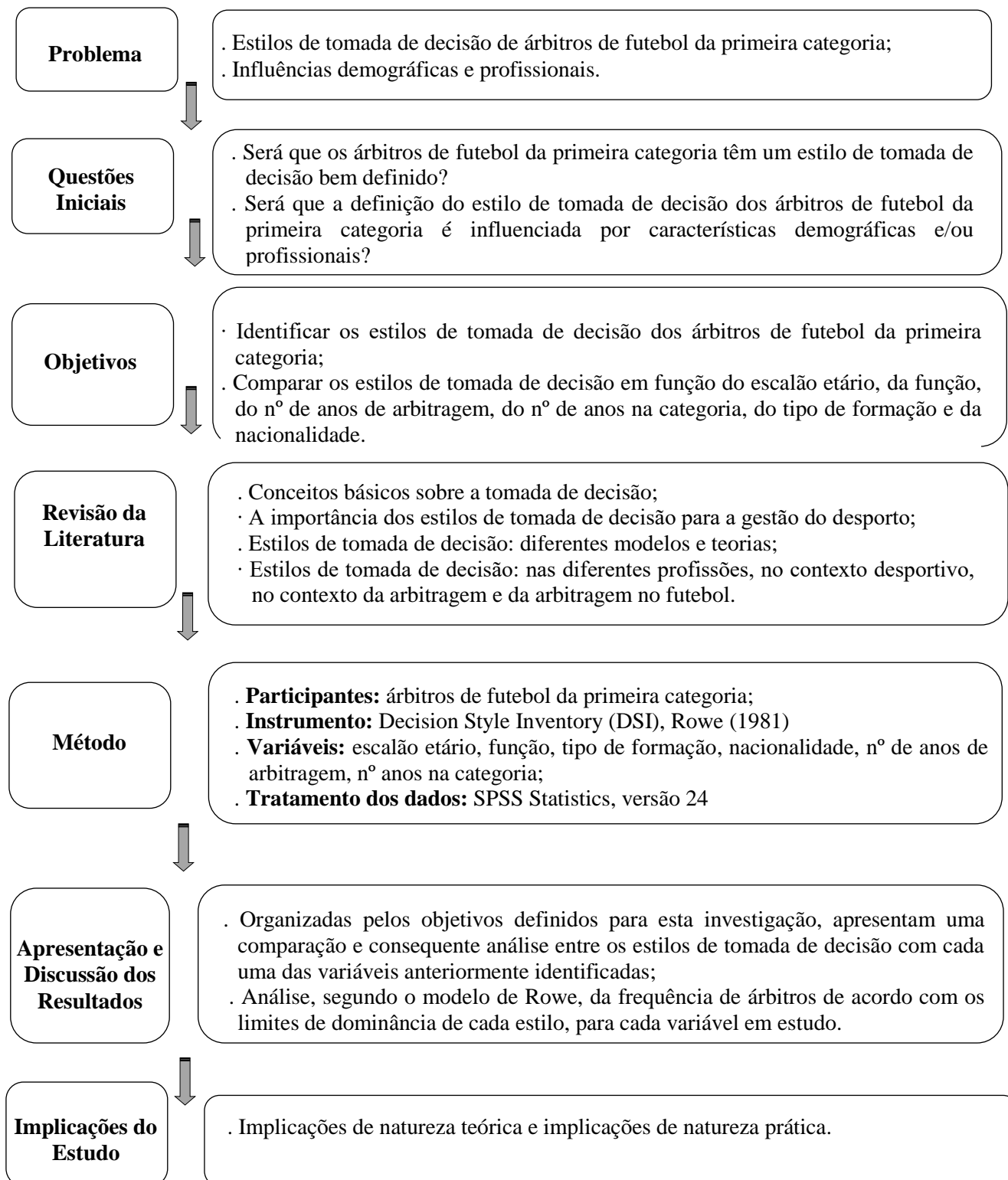
Na recolha dos dados, optámos pelo questionário acima mencionado, uma vez que é de fácil aplicabilidade, mede de uma forma simples as variáveis que pretendemos estudar. Este instrumento foi utilizado em vários estudos que permitem explicar os estilos de tomada de decisão em diferentes profissões, como Al-Omari (2013); Colaço e Batista (2007); Fox e Spence (2005); Chen; Wang e Yu (2002); Martinsons (2001).

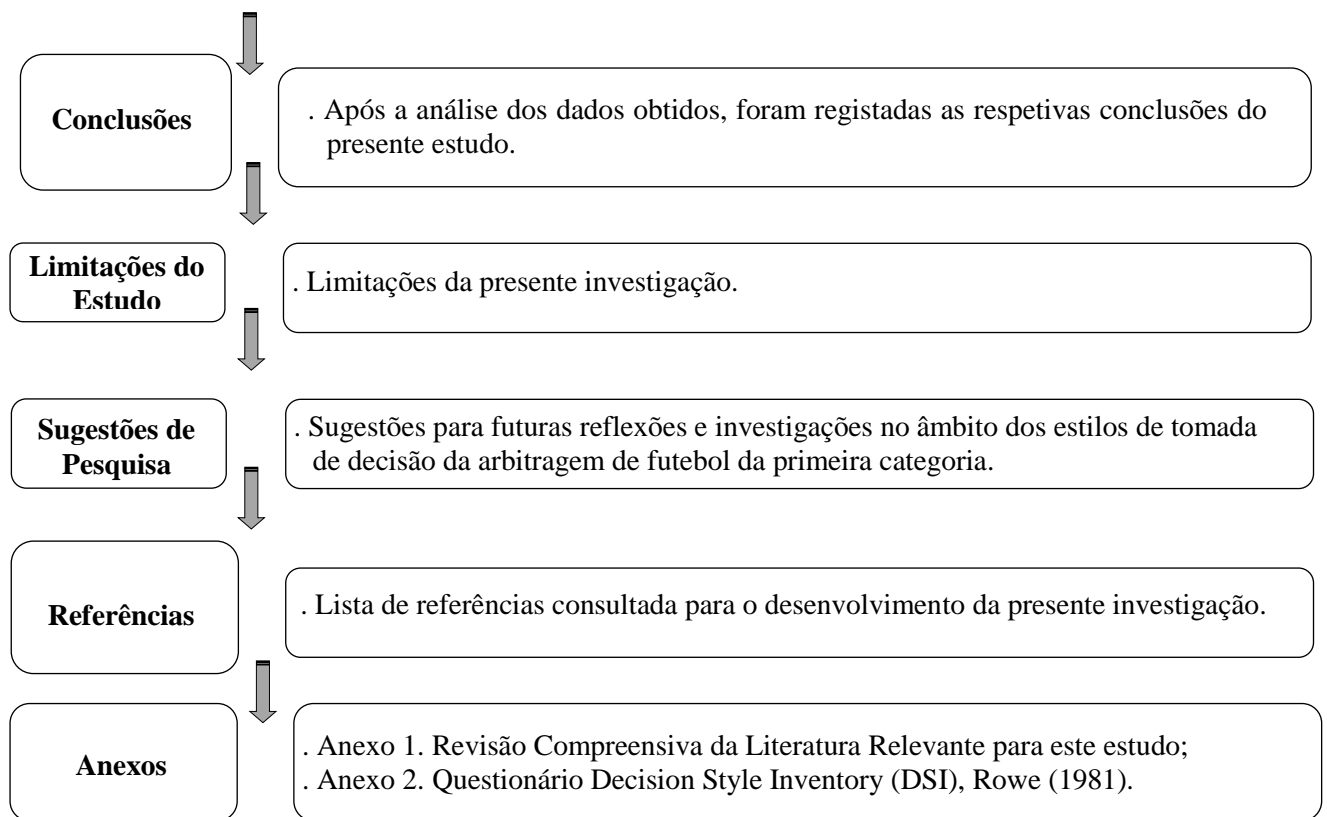
Rowe (1981), é um autor mais abrangente, relaciona os estilos de tomada de decisão com as dominâncias dos hemisférios do cérebro, possibilitando uma compreensão mais pormenorizada das características de cada estilo de tomada de decisão.

Todas as decisões dos árbitros têm consequências nas organizações desportivas, nos clubes, no conselho de arbitragem, na federação, nos próprios árbitros (na pontuação do seu desempenho em cada jogo) e esta escala inclui um elemento de avaliação do mérito das consequências dos estilos de tomada de decisão.

## 1.2. Desenho do Estudo

Apresentamos de seguida na Figura 1 a estrutura adotada na presente investigação:





**Figura 1.** Desenho do estudo.

## **II. Apresentação do Problema**

---

## **2.1. Definição do Problema**

A tomada de decisão, é uma das atividades mais frequentes e complexas do quotidiano do ser humano. Vários autores, como Rowe e Boulgarides (1992); Sousa (2013), defendem que as pessoas não assumem declaradamente um estilo de tomada de decisão, mas sim vários, dependendo da situação e do contexto. Cada indivíduo pode apresentar um ou mais estilos de tomada de decisão, resultado da realidade onde está inserido, de diferentes fatores ambientais, comportamentais e pessoais. Ao conhecermos o estilo de tomada de decisão de um indivíduo, podemos prever que irá tomar determinada decisão.

Sendo que o indivíduo em análise no presente estudo é o árbitro de futebol da primeira categoria e o contexto em que este está inserido é o jogo propriamente dito, podemos questionar-nos como ponto de partida para este estudo:

- Será que os árbitros de futebol da primeira categoria têm um estilo de tomada de decisão bem definido?
- Será que a definição do estilo de tomada de decisão dos árbitros de futebol da primeira categoria é influenciada por características demográficas e/ou profissionais?

Apresentamos como problema deste estudo, a identificação dos estilos de tomada de decisão de árbitros de futebol da primeira categoria e as possíveis influências demográficas e profissionais.

O árbitro é um gestor da atividade desportiva (o jogo de futebol) e de toda a sua envolvência (gere o comportamento dos treinadores e jogadores suplentes; da adequação das condições materiais e das instalações; das condições climáticas adequadas para prosseguir o jogo, entre outras). As decisões e o comportamento do árbitro perante todas as situações determinam a maneira como o jogo vai decorrer. As regras são iguais para todos, no entanto, para o mesmo tipo de falta um árbitro mostra logo cartão amarelo no primeiro minuto e outro não, deixa o jogo prosseguir, um árbitro sanciona uma falta com penalti e perante o mesmo tipo de falta, outro árbitro decide não marcar penalti.

## **2.2. Fundamentação do Estudo**

O interesse inicial pela problemática desta investigação nasceu com o estudo desenvolvido por Colaço e Batista (2007), que compara os estilos de tomada de decisão entre os gestores de desporto do Norte e do Sul da Europa, tendo sido encontradas diferenças significativas entre os gestores de desporto de diferentes regiões.

Rowe e Boulgarides (1992), também investigam o tema em questão, são pioneiros em vários estudos sobre os estilos de tomada de decisão em diversas profissões, mostrando diferenças significativas na forma de atuar dos diferentes indivíduos.

Existem algumas investigações sobre os estilos de tomada de decisão em diferentes contextos desportivos, estudando os mais diversos agentes intervenientes, desde o treinador de futebol português (Sousa, 2013); o professor de educação física e desporto (Ribeiro, 2010; Abreu, 2011); os gestores desportivos (Colaço & Batista, 2007; Falcão, 2011; Morale, 2012), aos dirigentes federativos (Rodrigues, 2007), no entanto, o árbitro, uma peça importante no desenvolvimento do desporto, presente na maioria das competições desportivas, não tem sido grande alvo de seleção das investigações realizadas neste âmbito. Existem dois estudos sobre os estilos de tomada de decisão dos árbitros, um estudo com dez árbitros de andebol, doze árbitros de basquetebol, dez árbitros de hóquei em patins (Silva, 2009) e um estudo com quatrocentos e sessenta e cinco árbitros amadores (Oliveira, 2010). Não existe nenhum estudo que investigue os estilos de tomada de decisão dos árbitros de futebol da primeira categoria, neste sentido, é fundamental a importância do presente estudo.

O árbitro de futebol durante a competição desportiva, é o elemento que faz a gestão do jogo. Possui um conjunto de poderes dentro do campo e do espaço envolvente, que lhe permitem gerir o jogo (toma decisões relativamente às condições das instalações, do relvado, das condições climáticas adequadas ou não para a realização do jogo, da iluminação, das redes, do comportamento dos diferentes intervenientes), é ainda o elemento que faz com que as regras sejam cumpridas e aplicadas. Contudo, apesar das leis de jogo serem claramente definidas, as regras são iguais para todos, mas “... alguns árbitros aplicam-nas corretamente, fazendo uma boa leitura das situações do jogo e

---

outros não...” (Henriques, 2008, p.16). Perante situações idênticas, alguns árbitros mostram cartão vermelho, assinalam penalti condicionado de certa forma o jogo e outros não. Todas as decisões dos árbitros têm consequências nas organizações desportivas, nos clubes, no conselho de arbitragem, na federação, sendo assim essencial a identificação dos estilos de tomada de decisão de árbitros de futebol da primeira categoria.

Na realidade, é muito comum ouvirmos comentários como: aquele árbitro é muito rígido, mostra muitos cartões; sobre outro árbitro comenta-se que reage muito mal sob pressão; este jogo vai ser complicado, as equipas são agressivas, não devia ter sido escolhido esta equipa de arbitragem, mas sim um árbitro que se imponha mais, entre outras auscultações. Podemos observar constantemente nos jornais desportivas duras críticas à prestação dos árbitros, “...diretor de Comunicação dos dragões aponta o dedo à benevolência dos árbitros (Jornal Record, 5/2/2019); “críticas aos árbitros estão a atingir extremos. Luciano Gonçalves contra excessos nos ataques dos dirigentes às equipas de arbitragem (Jornal Correio da Manhã, 29/12/2016); “arbitragem alvo de críticas. Atuação de André Narciso não agradou. Apesar do resultado, os madeirenses reclamam de um penáti que ficou por assinalar num empurrão de Hélder Tavares sobre Felipe Lopes” (Jornal Record, 07/10/2018); “foi uma arbitragem que nos penalizou disciplinarmente e a outros níveis..., ... Arbitragem gera críticas, trabalho de Rui Costa em foco. Recorde-se que o Boavista terminou o encontro reduzido a dez unidades, devido ao cartão vermelho exibido a Idris. O treinador Jorge Simão e o adjunto Alfredo Castro também foram expulsos por Rui Costa durante o desafio” (Jornal Record, 28/08/2018).

Segundo Henriques (2008), conhecer os estilos de tomada de decisão do árbitro é uma questão crucial para o sucesso da arbitragem, o autor, com uma vasta experiência de árbitro profissional, opina que todos os árbitros da primeira categoria sabem as regras, porém há aqueles que se diferenciam pela maneira exemplar com que conseguem fazer a relação entre elas e as situações de jogo aplicando-as de modo exemplar. “A tomada de decisão não é apenas saber ou não saber as regras, mas é um complexo processo mental que pode ser melhorado...” (Henriques, 2008, p.16).



Importa assim, estudar os estilos de tomada de decisão, sendo uma das partes do processo de tomada de decisão do árbitro, podem proporcionar a diferença nas formas de planeamento e controlo na gestão de uma arbitragem de futebol.

Mesmo nas organizações, as decisões, no último momento, são sempre individuais, conhecer os estilos de tomada de decisão de um indivíduo pode ser “... uma valiosa ferramenta na compreensão de um decisor, na explicação das suas ações e na relação dos indivíduos aos requisitos da tarefa” (Colaço et al., 2000, p.2), assim, conhecer “os estilos” dos árbitros, pode ser uma mais-valia na escolha de um determinado árbitro para os jogos, adequando o perfil do sujeito às necessidades previstas para cada jogo.

Segundo Rowe e Boulgarides (1983), sabendo o padrão de estilo de tomada de decisão de um indivíduo, podemos prever como ele vai reagir a diversas situações. Assim, opinamos que é essencial conhecer os estilos de tomada de decisão dos árbitros de futebol da primeira categoria.

De acordo com Colaço e Baptista (2007), diferentes tomadas de decisão usam estilos e reações próprias, em conformidade com as suas próprias identidades nacionais.

Assim, opinamos que é essencial conhecer os estilos de tomada de decisão dos árbitros de futebol da primeira categoria, mostrando ser benéfico para os treinadores e consequentemente para as equipas, para os árbitros (ao conhecermos os estilos de tomada de decisão, o planeamento da formação dos árbitros pode ser mais adequado e ajustado às necessidades de cada indivíduo), para o conselho de arbitragem (pode nomear o árbitro com as características, o estilo de tomada de decisão mais apropriado para determinado jogo) e para as Federações Portuguesa e Brasileira de Futebol. Quanto mais transparentes forem as tomadas de decisão, melhor serão as relações entre os diferentes órgãos intervenientes no futebol, os clubes, as equipas de arbitragem, as federações.

### **2.3. Objetivos do Estudo**

A presente investigação tem como objetivos:

- Identificar os estilos de tomada de decisão dos árbitros de futebol da primeira categoria;
- Comparar os estilos de tomada de decisão em função do escalão etário, da função, do tipo de formação, do número de anos de arbitragem, do número de anos na categoria e da nacionalidade.

### **III. Revisão da Literatura**

---

De acordo com Pereira (2006), nos últimos 50 anos, o processo decisório nas empresas tem sido alvo de pesquisa de vários investigadores e executivos, que muito têm descoberto e analisado sobre este tema. A sua importância e pertinência para profissionais de diferentes áreas envolvidas em processos de tomada de decisão são indiscutíveis, “... mas o atual contexto económico-político-social de globalização, intensa concorrência, desenvolvimento tecnológico, tem exigido, cada vez mais desses profissionais, decisões mais acertadas, num espaço de tempo cada vez mais reduzido” (Pereira, 2006, p.1). Perante este cenário, torna-se cada vez mais importante, a procura de modelos que possibilitem compreender e aplicar de uma forma mais eficaz as técnicas e regras num processo de tomada de decisão nas empresas.

Para vários autores o tema da tomada de decisão ainda se encontra com muitas perguntas por responder, trata-se de um processo humano muito complexo.

Gontijo e Maia (2004), referem que tomar decisões é um aspeto crucial da vida das organizações, acontecendo em todo o momento, a todos os níveis hierárquicos e com influência direta na performance organizacional.

Uma vez que o nosso objeto principal de estudo são os estilos de tomada de decisão, neste capítulo do trabalho iremos abordar apenas de forma sucinta, o conceito; o processo; a classificação; os modelos explicativos da tomada de decisão e a tomada de decisão no desporto para uma melhor compreensão e seguimento da presente investigação.

### **3.1. Conceitos Básicos sobre a Tomada de Decisão**

#### **3.1.1. Definição**

Para Gibson et al. (2006), uma decisão é um mecanismo organizacional que deve ser encarado como um meio para atingir algum resultado ou para resolver algum problema, sendo o resultado de um processo influenciado por muitas forças.

De acordo com Mintzberg (1979), o processo de decisão engloba desde que o estímulo, a incitação à ação, é apreendido, até ao momento em que se realiza o envolvimento na ação. O autor define *decisão*, como um envolvimento na ação, uma decisão assinala uma intenção explícita de atuar.

Para Daft (2002), a tomada de decisão organizacional é formalmente definida como o processo de identificação e solução de problemas. Este processo contém duas fases principais, a primeira de identificação do problema, na qual a informação sobre as condições ambientais e organizacionais é monitorizada para determinar se o desenvolvimento é satisfatório e para diagnosticar a causa das falhas, e a segunda fase, que é de solução do problema, que se dá quando os caminhos alternativos de ação são considerados e uma alternativa é selecionada e implementada.

Araújo (1998); Cunha e Rego (2003); Pinheiro, Junior e Costa (2007); apresentam uma definição com princípios comuns, definem a tomada de decisão como um processo de identificação e resolução de problemas, multifacetado e onnipresente nas organizações, a nível individual, grupal e organizacional.

Segundo Cunha e Rego (2003), apesar de existirem muitas decisões fáceis que seguem procedimentos padronizados, também existem decisões em que o seu processo é lento, complexo e confuso. Há ainda casos, em que apesar das decisões serem aparentemente fáceis, por alguma razão os gestores acabam por não decidir ou decidir mal. Justificando este facto com a racionalidade limitada dos seres humanos, que tendem a ter decisões precipitadas, erradas, absurdas, mesmo quando há razões óbvias para se seguir outros cursos de ação.

Segundo Shimizu (2001), Gomes, A.; Gomes, S. e Almeida, T. (2002), no atual contexto, a complexidade da tomada de decisão é afetada pela quantidade de riscos e incertezas existentes. Gibson et al. (2006), referem que o que diferencia o gestor do não gestor, é o ato de tomar decisões, sendo que a qualidade dessas decisões é o que distingue a eficácia de um gestor.

Buchman e O'Connell (2006), afirmam que a tomada de decisão é parte de uma corrente de pensamento iniciado nos tempos em que o homem se orientava através dos astros. Desde então, nunca parou a procura de novas ferramentas decisórias e atualmente a crescente sofisticação da gestão, a compreensão das variáveis do comportamento humano e o avanço tecnológico que apoia e simula os processos cognitivos, melhoraram, em muitas situações, a tomada de decisão.

De acordo com estes autores, apresentamos na Tabela 1., a cronologia, uma pequena amostra de indivíduos, acontecimentos, investigações e linhas de pensamento que contribuíram para a conceito que atualmente temos sobre a tomada de decisão.

**Tabela 1.** Breve história da tomada de decisão.

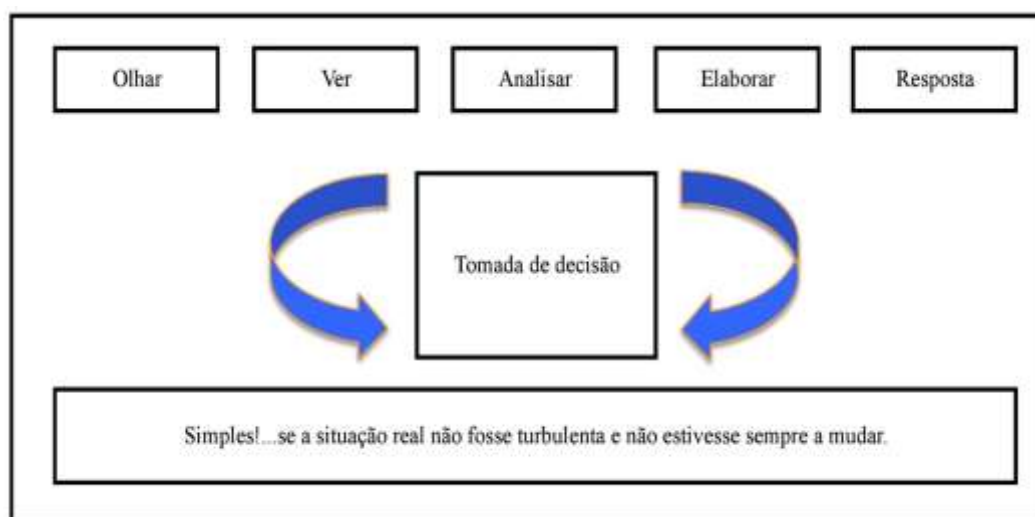
<b>Data</b>	<b>Acontecimento/Investigação/Linha de Pensamento</b>
Séc.6 a.C.	Confúcio explica que toda a decisão deve ser influenciada pela benevolência, pelo ritual, pela reciprocidade e pela piedade filial.
Séc.5 a.C.	Em Atenas, cidadãos do sexo masculino tomam decisões pelo voto, num dos primeiros exemplos de autogestão democrática.
Séc.4 a.C.	Platão diz que tudo o que é perceptível deriva de paradigmas eternos e é melhor apreendido pela alma do que pelos sentidos. Aristóteles, prega uma visão empírica do conhecimento que valoriza a informação obtida por meio dos sentidos e do raciocínio dedutivo.
399 a.C.	Numa das primeiras decisões por júri, 500 cidadãos de Atenas condenam Sócrates à morte.
Séc.9	O sistema numérico indo-arábico que inclui o zero, circula pelo império árabe, estimulando o crescimento da matemática.
Séc.11	Omar Khayyam usa o sistema numérico indo-arábico para criar uma linguagem de cálculo que abre caminho para o desenvolvimento da álgebra.
Séc.14	Um frade inglês propõe a “Navalha de Occam”, um princípio básico para cientistas e outros pesquisadores: analisadas todas as evidências, a melhor de todas as teorias é a mais simples.
1620	Francis Bacon afirma a superioridade do raciocínio indutivo na investigação científica.
1641	René Descartes propõe que a razão é superior à experiência na obtenção do conhecimento e

	estabelece o arcabouço para método científico.
1660	A aposta de Pascal na existência de Deus mostra que para o tomador de decisão, as consequências do erro e não a probabilidade de errar podem ser de extrema importância.
Séc.19	Carl Friedrich Gauss estuda a curva do sino antes descrita por Abraham de Moivre e cria uma estrutura para a compreensão da ocorrência de eventos aleatórios.
1900	Estudos de Sigmund Freud sobre o inconsciente sugerem que os atos e as decisões do indivíduo muitas vezes são influenciados por causas ocultas na mente.
1921	Fran Knight distingue o risco (no qual é possível saber a probabilidade de um resultado e portanto, procurar proteção), da incerteza (quando é impossível saber a probabilidade de um desfecho).
1938	Chester Barnard distingue a tomada de decisão pessoal da organizacional, para explicar por que certos funcionários agem de acordo com o interesse da empresa, e não com o seu próprio benefício.
1944	Num livro sobre a teoria dos jogos, John Von Neumann e Oskar Morgenstern descrevem uma base matemática para a tomada de decisões económicas: assim como a maioria dos teóricos até esta época, julgam que o tomador de decisão é racional e coerente.
1947	Rejeitando a noção clássica de que quem toma decisões age com perfeita racionalidade, Herbert Simon, diz que devido ao custo de reunir informações, o executivo toma decisões com uma “racionalidade limitada”, contentando-se com decisões “boas o bastante”.
Década 50	Pesquisas realizadas no Carnegie Institute of Technology vão levar ao surgimento das primeiras ferramentas informatizadas de apoio à decisão.
Década 60	Edmund Learned, Roland Christensen & Kenneth Andrews desenvolvem o modelo de análise SWOT (vantagens, desvantagens, oportunidades e ameaças), para a tomada de decisão em prazos curtos e circunstâncias complexas.
Década 70	John Little desenvolve a teoria fundamental de sistemas de apoio à decisão.
Década 80	A famosa frase “Ninguém nunca foi demitido por comprar uma IBM” simboliza decisões motivadas primordialmente pela segurança.
1984	W. Carl Kester promove o conceito de opções reais ao sugerir que o gestor pense em oportunidades de investimento como opções de crescimento futuro da empresa. Daniel Isenberg explica que o executivo costuma combinar planeamento rigoroso com intuição quando o grau de incerteza é elevado.
1989	Howard Dresner apresenta o termo “Business Intelligence”, para descrever uma série de métodos de apoio a um processo decisório analítico sofisticado, voltado a melhorar o desempenho da empresa.
1992	Max Bazerman & Margaret Neale, no livro “Negociando Racionalmente”, fazem a conexão entre estudos sobre decisões comportamentais e negociações.
1995	Anthony Greenvald cria o teste de associação implícita para revelar atitudes ou crenças inconscientes capazes de influenciar o julgamento.
1996	Utilizadores de internet passam a decidir o que comprar com base no que já foi adquirido por indivíduos similares.
2005	Malcolm Gladwell explora a tese de que decisões instantâneas, são às vezes, melhores do que as fundamentadas em longas análises racionais.

*Nota. Fonte:* Adaptado de Buchanan e O’Connell (2006, pp. 22-29).

A tomada de decisão depende de vários fatores, entre eles as características do indivíduo ou dos indivíduos que a tomam, sendo esta de carácter individual ou resultante da interação de diferentes individualidades. Assim, a tomada de decisão é uma das atividades mais frequentes e importantes das organizações, o gestor toma decisões baseadas na informação recebida da estrutura organizacional, do comportamento dos indivíduos e dos grupos dentro das organizações.

Neste seguimento, Araújo (2002), enfatiza que diante realidades profissionais extremamente dinâmicas e turbulentas, treinadores, gestores, jogadores, sempre que decidem, fazem-no na incerteza óbvia do sucesso que irão ter. Para o autor, o bom gestor, é aquele que consegue decidir com uma menor margem de erro e que entende que as alternativas de hoje poderão não ser soluções adequadas futuramente. A Figura 2 é ilustrativa da definição da tomada de decisão:



**Figura 2.** Tomada de Decisão.

**Fonte:** Adaptado de Araújo, D., Passos, P., & Esteves, P. (2011, pp. 2-11).

Após a análise das definições de tomada de decisão apresentadas anteriormente, para o presente estudo, a definição apresentada por Araújo (2002), parece-nos a que mais se adequa à prestação desempenhada por um árbitro de futebol, onde contempla uma realidade turbulenta, em constante mudança (num jogo de futebol, o árbitro tem que intervir nas diferentes situações que estão a acontecer constantemente), onde o indivíduo (o árbitro) tem que decidir em tempo real, rapidamente e com a menor margem de erro (o árbitro não pode analisar calmamente as situações, reunir com a



equipa e discutir possíveis escolhas e apresentar as decisões noutro dia, como a maioria dos gestores, de ginásios, de clubes. O árbitro tem que em milésimos de segundos, analisar as informações e tomar decisões).

### **3.1.2. O Processo de Tomada de Decisão**

O processo de tomada de decisão é crucial para as organizações, os gestores tomam decisões fundamentadas na informação que recebem através da estrutura organizacional, do comportamento dos indivíduos e dos grupos que a constituem. O gestor tenta atingir um determinado objetivo, onde cada decisão é o resultado de um processo dinâmico, influenciado por diferentes fatores.

Na conceção de Simon (1965), a tomada de decisão é um processo de gestão em si mesmo, que se desenvolve em três fases:

- Identificação de situações que exigem a tomada de decisão;
- Descoberta dos diversos cursos de ação disponíveis;
- Escolha do curso de ação que se afigura mais adequado.

Para este autor, a organização é um sistema de decisões onde cada indivíduo interage e de acordo com a sua personalidade, motivação e atitude, manifesta uma opinião, ou seja, o gestor não decide sozinho, decide em conjunto com todas as pessoas que pertencem à organização.

Para Simon (1965), o processo decisório é um processamento do pensamento do indivíduo e da ação que resultará numa escolha, onde o sujeito seleciona as alternativas que tem e decide o caminho de ação. “O julgamento é inseparável da tomada de decisão, porque faz parte dela e implica pensamento e ação...” (Gontijo & Maia, 2004, p.14).

Mintzberg (1979), apresenta um modelo dinâmico de tomada de decisão, centrando-se nas seguintes etapas: identificação do problema; procura de informação e soluções possíveis; avaliação de alternativas; seleção e implementação da decisão. O autor,

salienta a existência de três fases centrais no processo de tomada de decisão, como podemos observar na Figura 3.



**Figura 3.** Modelo simplificado das fases de tomada de decisão de Mintzberg (1979, p.189).

Segundo Cunha e Rego (2003), o processo de tomada de decisão organiza-se em quatro fases:

- Identificação do problema, (o indivíduo identifica a problemática);
- Preparação da decisão, (o indivíduo analisa as informações para apresentar possíveis soluções de resolução e reflete sobre a melhor decisão, a que vai ser mais eficaz para resolver o problema identificado);
- Tomada de decisão (o gestor seleciona uma solução que melhor se adequa à resolução da problemática);
- Implementação da decisão (o gestor comunica a decisão para que esta seja devidamente aplicada. Nesta fase será possível verificar se a opção escolhida foi a mais eficaz).

Surgem algumas dúvidas relativamente às fases acima apresentadas, pois, algumas organizações focalizam-se na “tomada” e negligenciam a “implementação”, realidade que poderá levar à ineficiência de uma boa decisão. A tomada de decisão consiste em analisar o problema para identificar possíveis soluções e, então fazer a escolha das mesmas. “Pode-se tomar decisões por conta própria ou obtê-las de outra parte, porém uma vez definidas, as decisões devem ser implementadas” (Pinheiro et al., 2007, p.6).

Para Gibson et al. (2006), o processo de tomada de decisão é sequencial, obedecendo a um conjunto de práticas que permitem eliminar eventuais deficiências inerentes ao seu desenvolvimento:

- Estabelecimento de metas e objetivos organizacionais específicos e avaliação dos resultados;
- Identificação dos problemas que atrapalham a realização das referidas metas e objetivos (problemas de oportunidade, de crise e de rotina);
- Desenvolvimento de alternativas (possíveis soluções para os problemas);
- Avaliação das alternativas (a relação alternativa – resultado é baseada em três situações possíveis – certeza, risco e incerteza);
- Escolha da alternativa com maior probabilidade de otimização dos objetivos;
- Implementação da decisão, utilizando métodos eficazes de comunicação;
- Controlo e avaliação periódica da decisão (verificar se os resultados reais são compatíveis com os previstos).

O processo de tomada de decisão, de acordo com Vieira e Stucchi (2007), resume-se em pensar na escolha mais coerente que irá proporcionar um retorno satisfatório à organização. Para isso, o indivíduo necessita obter informações completas sobre o problema, realizar análise das possibilidades da situação e criar critérios que sirvam como parâmetro durante o processo de tomada de decisão.

A tomada de decisão revela uma escolha entre numerosas opções, desenvolvendo um processo com diferentes etapas, em que o gestor seleciona o curso de ação que lhe parece mais congruente para atingir os objetivos estabelecidos.

Não há um consenso unívoco sobre o que é uma boa decisão, nas organizações surgem problemáticas com diferentes níveis de importância e complexidade, dificultando a resolução das situações. Compete a quem decide selecionar e optar pelas estratégias mais assertivas e eficazes para a solução dos problemas organizacionais. A resolução dos mesmos é o ponto de partida da tomada de decisão.

Para o presente estudo, parece-nos que a definição de processo de tomada de decisão que mais se adapta à prestação do árbitro de futebol é a de Gibson et al. (2006), os autores apresentam sete fases distintas que explicam este processo de uma forma mais pormenorizada, indicando a fase de avaliação das alternativas, que contempla a relação alternativa com o resultado, tendo em consideração a certeza, o risco e a incerteza, fatores presentes nas decisões dos árbitros, que têm que decidir e comunicar as decisões em tempo real, sem grande tempo para analisar as informações disponíveis e refletir calmamente sobre qual seria a melhor solução. Os árbitros decidem muitas vezes num clima de tensão, de incerteza, de risco do que poderá acontecer imediatamente após a informação da decisão.

### **3.1.3. Classificação das Decisões**

Nos estudos desenvolvidos relativos à tomada de decisão e ao processo decisório, vários estudos apresentam uma classificação das decisões (Simon, H., 1965; Gontijo & Maia, 2004; Daft, 2010); tentando dar resposta aos problemas cada vez mais complexos das organizações.

Após análise e cruzamento de informações dos estudos acima mencionados, verificamos que as decisões podem ser classificadas como:

- Decisões programadas: são rotineiras, repetitivas, resultam de um procedimento administrativo que determina o percurso a seguir para resolver os problemas (horários dos funcionários; horários das aulas num ginásio; reuniões semanais da equipa; horário de abertura e encerramento; o organigrama do ginásio, do clube). Estas decisões, revelam uma repetição de processos conhecidos e de resultados previsíveis.
- Decisões não programadas: afastam-se da rotina, não beneficiam de uma experiência anterior que permita definir procedimentos, não apresentando uma resolução simples, solicitando criatividade, inovação e risco (a falta inesperada de um professor para uma aula no ginásio; a invasão dos adeptos no campo de

---

treino de uma equipa ou numa competição; a falta de água nos balneários de um ginásio; um aparelho de treino que se parte durante a utilização de um sócio).

De acordo com Simon (1965), as decisões classificam-se em função do seu grau de programabilidade: as decisões programadas, envolvem procedimentos específicos, elaborados para resolver problemas rotineiros e repetitivos, as decisões não programadas, necessárias para a resolução de problemas de gestão complexos e únicos, “... que exigem do dirigente discernimento, intuição e criatividade” (Gontijo & Maia, 2004, p.17).

Para Daft (2010), as decisões programadas envolvem situações que ocorreram com frequência para permitir que as regras da decisão sejam desenvolvidas e aplicadas no futuro e as decisões não programadas, são feitas em resposta às situações singulares, não sendo bem definidas, mas tendo consequências muito importantes para a organização.

De acordo com Simon (1965); Gontijo e Maia (2004); Daft (2010), a tomada de decisão pode ainda ser classificada do seguinte modo:

- Individual: o indivíduo decide sozinho qual a melhor solução para a resolução do problema identificado (quando o coordenador das aulas de grupo de um ginásio decide sozinho sobre os instrutores a recrutar; sobre o mapa de aulas mensal e as melhores aulas, as mais motivantes para oferecer aos sócios; sobre a farda/equipamento dos instrutores). A tomada de decisão ao nível individual fundamenta-se em dois vetores fulcrais: o interesse próprio e as preferências do decisor. Este, tende a decidir com base no seu próprio interesse, sendo as suas escolhas resultado das suas preferências;
- Grupal: as decisões são tomadas em grupo, o líder apresenta a problemática, todos os elementos da equipa dão a sua opinião, todas as soluções são registadas como válidas, para posterior análise e seleção da decisão considerada pelo grupo como a melhor para a resolução de determinada situação (o coordenador do ginásio ou o coordenador das aulas de grupo questiona a todos os instrutores quais as melhores aulas para oferecer aos sócios, como pensam que deveriam ser as fardas/equipamentos dos instrutores; qual a melhor seleção instrutor/aula

---

e todos têm direito a apresentar a sua opinião, todas as alternativas são consideradas);

- Organizacional: as decisões são tomadas ao nível institucional, são decisões estratégicas, são decisões formuladas numa área organizacional afastada do interior da organização, são decisões originadas com base de fontes de informação externa (a localização do ginásio, os preços praticados, a missão, visão e valores do ginásio).

Para Gibson et al. (2006); Ferreira; Neves e Caetano (2001), cada vez mais os grupos são responsáveis pela tomada de decisão nas organizações e que esta atinge níveis de qualidade superior aos da decisão individual. A eficácia da decisão em grupo depende das capacidades individuais dos seus membros, a qualidade da informação partilhada, da dimensão do grupo e da natureza do problema.

A tomada de decisão organizacional procura um nível elevado de eficácia, o processo de decisão pode envolver diferentes níveis de participação, considerando, a natureza do problema e o contexto organizacional da decisão, entre outros aspetos. O grau de participação está dependente do impacto da decisão na produtividade e na satisfação dos decisores.

De entre os muitos modelos de decisão participada existentes, Ferreira et al. (2001) referem o modelo de Vroom e Yetton (1973) como aquele que proporciona as indicações mais claras sobre as condições de eficácia da decisão tomada em grupo. O líder, na procura do estilo a adotar, deverá ter em consideração as variáveis relativas ao contexto da decisão e às características do problema. Deste modo, deverá fazer o diagnóstico da situação e tentar responder a um conjunto de perguntas fechadas, tendo em conta os seguintes aspetos: a importância da qualidade de decisão; o grau de necessidade de compromisso e aceitação da mesma por parte dos subordinados, a informação conhecida pelo líder, a probabilidade de existência de conflito entre os subordinados sobre as preferências na decisão e o constrangimento de tempo para a tomada de decisão.

Para Ferreira et al. (2001), existem cinco aspetos fundamentais que distinguem o processo de decisão organizacional do individual:

- Existe ambiguidade da informação disponível e ausência de preferências claras;
- Os decisores estão envolvidos, de forma continuada, nas decisões precedentes e nas consequências da decisão atual;
- Incentivos e sanções encontram-se associados à decisão e às suas consequências a longo prazo;
- Muitas decisões sobre assuntos semelhantes são repetidamente tomadas e, na ausência de regras previamente estabelecidas, as crenças dos decisores acerca das suas competências de decisão e da possibilidade de controlo dos resultados tendem a estabelecer-se como regras informais de decisão;
- A prevalência do conflito: as estratégias de poder e oportunidades de agenda determinam muitas decisões em detrimento da análise dos parâmetros da decisão.

A decisão em grupo, tal como acontece com a decisão individual, pode apresentar alguns problemas que dificultam e impedem a utilização de todos os recursos na maximização da eficácia da decisão. Em ambos os casos é fulcral obter, interpretar e seleccionar a informação pertinente para a decisão.

Comparando a eficácia relativa da tomada de decisão individual e em grupo, Gibson et al. (2006), afirmam que os grupos geralmente demoram mais tempo do que um indivíduo a chegar a uma decisão. No entanto, o efeito do reforço mútuo da interação entre eles resulta em melhores decisões. A maioria das pesquisas tem demonstrado que as decisões consensuais, entre cinco ou mais participantes, são melhores do que as decisões individuais, de um líder ou de uma maioria.

Noro, Abbade e Mattana (2008), destacam como vantagens da tomada de decisão individual: a rapidez, possuem responsabilização clara e tendem a transmitir valores consistentes. Relativamente às decisões em grupo, salientam que o grupo pode produzir informações mais completas e oferecer maior diversidade de opiniões, normalmente

---

consegue decisões de melhor qualidade, quando os seus membros participam na tomada de uma decisão, o grupo revela uma maior aceitação de uma solução.

“No entanto, para determinar se a decisão deve ser tomada pelos indivíduos ou pelo grupo, é preciso fazer uma ponderação entre eficácia e eficiência” (Noro et al., 2008, p.5). Para estes autores, as decisões tomadas em grupo produzem mais alternativas, apresentando decisões de melhor qualidade e tornando-se mais eficazes. Mas por outro lado, as decisões individuais são mais eficientes, demoram menos tempo e gastam menos recursos para tomar uma decisão.

Podemos afirmar, que na maioria das organizações, grande parte das decisões é tomada por grupos. Os gestores, frequentemente, enfrentam situações em que devem encontrar e combinar avaliações em reuniões de grupo. Este facto ocorre essencialmente com problemas não programados, que são novos, envolvendo muita incerteza relativamente aos resultados. Na maioria das organizações, as decisões para esse tipo de problema são raramente tomadas apenas por um indivíduo.

Parece-nos, que as decisões do árbitro de futebol, são maioritariamente individuais, o árbitro observa o jogo e decide, na maioria dos jogos toma mais do que uma decisão por minuto (marcação de faltas; marcação de golo; quando a bola sai fora das linhas de jogo). O árbitro apenas toma decisões em grupo, quando solicita ajuda dos árbitros assistentes ou do VAR (vídeo árbitro).

### **3.1.4. Modelos de Tomada de Decisão**

Na literatura, vários autores têm apresentado inúmeros modelos explicativos da tomada de decisão, dos quais destacamos:

#### **3.1.4.1. Modelos de Tomada de Decisão segundo Koopman**

Koopman (1992) considera que existem quatro modelos explicativos da tomada de decisão: neorracional, burocrático, arena e fim aberto. Estes modelos permitem aos



---

decisores diversificar as estratégias de decisão, conforme as variáveis situacionais do contexto organizacional. Assim, um decisor sabe que pode optar por um ou outro modelo, sempre que haja alteração do contexto da decisão.

O modelo neorracional caracteriza-se por uma elevada centralização das decisões, existindo uma menor formalização de procedimentos e baixa conflitualidade, sendo que o processo tende a ser orientado pelo gestor de hierarquia superior. As decisões, são regularmente pouco complexas e é utilizado, fundamentalmente, em organizações de estrutura simples ou de autocracia<sup>1</sup>.

No modelo burocrático, o processo de tomada de decisão revela-se complexo e de elevado nível de formalização, resultando do cumprimento de várias regras e formas de controlo utilizadas. Os procedimentos estão pré-definidos e permitem a exploração de várias respostas às diferentes situações que os vários intervenientes vão apresentando ao longo do processo. Sempre que a previsibilidade e a estabilidade envolvente é posta em causa, os decisores optam por um processo mais centralizado, recorrendo temporariamente ao modelo neorracional. Este modelo é preferencialmente utilizado, pelas organizações com uma configuração que Mintzberg (1995), designou de burocracia mecânica, onde existe uma importante centralização dos poderes de decisão. A organização tem como principal objetivo controlar tudo o que se passa de cima para baixo.

A principal vantagem deste tipo de organizações verifica-se na elevada eficiência, alcançada com a standardização da produção. Contudo, possui como desvantagem, a coordenação dos vários departamentos, uma vez que podem surgir conflitos internos entre as diferentes unidades devido à sua forte especialização.

---

<sup>1</sup> Autocracia - Historicamente refere-se ao Império Bizantino, em que o Imperador se denominava autocrator, o que significava para ele que o seu poder era supremo, absoluto, ilimitado, irresponsável com relação a qualquer instituição terrestre e dado somente por Deus. Era um governo total sobre a sociedade porque controlava o domínio temporal, apenas excluindo-se o espiritual, que pertencia à Igreja, o que não significa que muitas vezes o primeiro não tentou usurpar o segundo. A história do termo prolongou-se após o fim do Império Bizantino com a adoção pela Rússia da ideologia imperial de Bizâncio. Além de adotar o título de *tzar* (ou *czar*), equivalente russo do César latino, adotou também a denominação e substância da autocracia (<https://pt.wikipedia.org/wiki/Autocracia>, 09/2015).

O modelo de arena, é habitualmente utilizado onde o poder de decisão se distribui por grupos de interesse. Predomina uma estrutura descentralizada, pois os profissionais têm amplo poder de controlo. No entanto, o que está por detrás desta conceção não é a decisão eficaz, mas aquela que agrada aos decisores e aos grupos que eles representam. Este modelo predomina em estruturas organizacionais diferenciadas, que lutam por recursos escassos. Segundo Mintzberg (1979), este tipo de modelo enquadra-se na burocracia profissional, no sentido oposto à burocracia mecânica, pois substitui o poder fundamentado na autoridade hierárquica, pela autoridade de competência que se baseia no profissionalismo. Revelando-se vantajoso relativamente às competências e qualificações dos seus profissionais que possibilitam um elevado desempenho em tarefas especializadas. Contudo, tem como desvantagem o surgimento de conflitos entre as unidades lideradas por diferentes profissionais, pois cada departamento tem os seus objetivos que pretende atingir, mesmo que para isso tenha que entrar em colisão com outros setores.

Por último, o modelo de fim aberto, é preferencialmente utilizado por organizações em que os decisores têm necessidades de reagir a exigências de uma estrutura complexa e dinâmica, na qual os problemas ganham novos contornos à medida que se realizam novas escolhas. Assim, os objetivos das decisões são pouco claros e o processo de tomada de decisão não obedece a uma sequência de etapas. Nas organizações que se regem por este modelo, é frequente a formação de equipas de projeto para dar uma resposta em harmonia com o contexto, tirando partido da informação dos peritos. A flexibilidade e o seu carácter aleatório permitem encontrar oportunidades de escolha que fomentam decisões inovadoras. A estrutura organizacional mais propícia a este modelo, é aquela a que o autor definiu de adhocracia, constituída por especialistas que se encontram agrupados numa base funcional para desenvolverem formas de atingirem os objetivos propostos. A adhocracia, é uma estrutura que possui pouca formalização, devido aos seus quadros apresentarem níveis de competência elevados, manifesta especialização do trabalho na sua dimensão horizontal, é descentralizada e exhibe elevada flexibilidade. O poder de decisão é descentralizado vertical e horizontalmente, uma vez que a administração pode não possuir qualificações suficientes para a tomada de decisão.

### **3.1.4.2. Modelos de Tomada de Decisão segundo Choo**

Para Choo (2003), a tomada de decisões pode ser explicada com base em quatro modelos: racional, processual, político e anárquico.

Para o autor, no modelo racional, a tomada de decisões é um ato orientado para objetivos e guiado por problemas. Sendo o comportamento de escolha regulado por normas e rotinas, de modo a que a organização possa agir de uma maneira intencionalmente racional. Este modelo, inicialmente foi apresentado por March e Simon (1958), sendo mais tarde desenvolvido por Cyert e March (1992).

De acordo com estes investigadores, devido aos limites cognitivos que a mente humana apresenta e à complexidade dos problemas que ela enfrenta, a tomada de decisão deve ser um processo simplificado, sendo uma das simplificações a aplicação de programas de desempenho. “Estes programas podem conter especificações sobre as atividades de trabalho, sobre os produtos e sobre o ritmo de trabalho” (Pereira, 2006, p.2, 3).

O modelo da escolha racional sugere que o indivíduo que decide usufrui de um conjunto de alternativas de ação conhecendo as consequências e o valor de utilidade de cada uma, o que lhe permite realizar a comparação entre elas. Assim, o decisor aplica as seguintes etapas para a tomada de decisão: definição do problema; identificação dos critérios de decisão; atribuição de um coeficiente de importância a cada critério; produção de alternativas; classificação de cada alternativa respeitante aos critérios e cálculo da decisão ótima. Quem decide, possui não só a capacidade de executar uma previsão das consequências da decisão, mas também de atribuir uma escala de importância a essas consequências.

“O modelo racional é baseado num conjunto de premissas que determinam como uma decisão deve ser tomada e não como a decisão é tomada” (Bazerman, 2004, p.6), conforme podemos observar na Figura 4:

O problema é claro e inequívoco.	Uma meta única e bem definida deve ser alcançada.	São conhecidas todas as alternativas e consequências.	As preferências são nítidas.	As preferências são constantes e estáveis.	Não existe nenhuma restrição de tempo ou de custo.	A escolha final maximizará a recompensa económica.
Levam à						
<b>Tomada de Decisão Racional</b>						

**Figura 4.** Suposições de racionalidade do processo decisório racional.

**Fonte:** Robbins e Decenzo (2004, p.81).

Outros autores, como Ferreira et al. (2001), criticam este modelo explicativo da tomada de decisão por ser um modelo normativo de difícil aplicabilidade. Defendem que só seria possível desenvolver este modelo, caso os decisores estivessem na posse de toda a informação, o que raramente acontece. Na tentativa de colmatar esta lacuna, os mesmos autores, apresentam a teoria da racionalidade limitada, que defende, não a procura da decisão ótima, mas da decisão satisfatória.

Deste modo, o gestor não analisa todas as opções possíveis, escolhe algumas alternativas e analisa-as até encontrar uma com um nível de aceitabilidade. De acordo com Bazerman (2004), os tomadores de decisões não observam todas as alternativas possíveis, apenas selecionam uma solução que dê uma resposta com um nível de desempenho razoável, sacrificam a melhor solução em favor de outra que seja aceitável ou razoável.

O modelo racional é criticado devido à sua principal limitação, o nível de certeza exigido neste modelo raramente existe, “... a certeza infere que um gerente pode tomar uma decisão precisa, porque o resultado de cada alternativa é conhecido. No mundo real, sabemos que esse não é o caso...” (Robbins & Decenzo, 2004, p.81).

Segundo Choo (2003), o modelo processual esclarece as fases e os ciclos que dão estrutura às atividades decisórias complexas e dinâmicas. Este modelo é exemplificado no trabalho de Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976), que conseguiram distinguir

fases e rotinas que indicam uma estrutura subjacente aos processos decisórios. Este modelo esclarece a tomada de decisão em três fases principais:

- Identificação: nesta fase é analisada a necessidade de se tomar uma decisão e desenvolve-se a compreensão das questões implicadas nessa mesma decisão, caracterizando-se em rotinas de reconhecimento e de diagnóstico;
- Desenvolvimento: esta fase consiste na procura de uma ou mais soluções para um problema, caracteriza-se pelas rotinas de pesquisa e construção, desenvolvimento de projetos;
- Seleção: nesta fase as alternativas são avaliadas, optando-se pela melhor solução para que cumpra ação desejada, caracteriza-se pelas rotinas de sondagem, avaliação e escolha da melhor solução.

Para o autor, o modelo processual é constituído por três rotinas que simplificam a tomada de decisões: rotinas de controlo (o indivíduo é responsável por todos os passos que conduzem à decisão, desde o planeamento até à implementação); rotinas de comunicação (que selecionam e agrupam a informação como parte do processo decisório, fazem a análise das informações recolhidas) e rotinas políticas (que refletem a influência dos indivíduos e as relações de poder presentes na organização).

Relativamente ao modelo político, o mecanismo da tomada de decisões é a política, este modelo foi inicialmente desenvolvido por Allison (1971), que afirma que a decisão está diretamente relacionada ao poder que cada indivíduo possui e como esta relação se manifesta dentro da organização. Este modelo assume que os intervenientes da tomada de decisões “... ocupam diferentes posições e exercem diferentes graus de influência, de modo que as decisões não resultam de uma escolha racional, mas, ao contrário, resultam da influência dos atores” (Pereira, 2006, p.4).

Por último, no modelo anárquico, as organizações são consideradas “anarquias organizadas”. As tomadas de decisão são caracterizadas por preferências problemáticas (situações mal identificadas e incoerentes), tecnologia obscura (onde os processos e procedimentos não são bem entendidos) e por uma participação fluida (a dedicação dos indivíduos na resolução dos problemas é variável, onde as pessoas dedicam às atividades uma quantidade de tempo e esforço variáveis). Este modelo é discutido com

referência ao “modelo da lata de lixo” proposto por Cohen; March e Olsen (1972), onde as diferentes problemáticas e respectivas soluções são identificadas pelos participantes.

Para Simon (1976) e Dacorso (2000), neste modelo as decisões não são consistentes, os problemas não são sequer identificados, inviabilizando a análise de alternativas para possíveis soluções.

Confirmando esta ideia, March e Olsen (1976), referem que no modelo anárquico, o ambiente do processo de decisão é duvidoso e pode desenvolver-se essencialmente de três maneiras: inconsistente e mal definido, em que as metas são entendidas através da ação; os participantes da tomada de decisão conhecem pouco o processo e ganham esse conhecimento pela tentativa e erro; por fim, a estrutura da organização para o processo de tomada de decisão é anárquica e os participantes são rotativos.

Embora o modelo anárquico possa ser visto como disfuncional, de acordo com Choo (2003), pode conceber decisões sob condições incertas e conflituosas, quando os objetivos são ambíguos, os problemas não são bem compreendidos e os decisores dedicam tempo e energia variáveis aos problemas, Figura 5.

	Baixa	Ambiguidade/Conflito Sobre Objetivos	Alta
Baixa	<p><b><u>Modelo Racional</u></b></p> <p>Orientado para objetivos.</p> <p>Guiado por regras, rotinas e programas de desempenho.</p>	<p><b><u>Modelo Político</u></b></p> <p>Objetivos e interesses conflituosos</p> <p>Certeza sobre abordagens e resultados preferidos.</p>	
Alta	<p><b><u>Modelo Processual</u></b></p> <p>Orientado por objetivos.</p> <p>Múltiplas opções e soluções alternativas.</p>	<p><b><u>Modelo Anárquico</u></b></p> <p>Objetivos são ambíguos.</p> <p>Processo para atingir os objetivos são obscuros.</p>	

**Figura 5.** Modelos de Tomada de Decisão segundo Choo.

Fonte: Choo (2003, p.276).

### **3.1.4.3. Modelos de Tomada de Decisão segundo Daft**

Daft (2010), no livro que publicou sobre gestão e comportamentos organizacionais, apresentou três modelos de tomada de decisão: o modelo clássico, o modelo administrativo e o modelo político:

- **Modelo Clássico:** a tomada de decisões é fundamentada na economia, habitualmente de acordo com o interesse da organização. Este modelo estabelece quatro princípios básicos para a tomada de decisões: as decisões são realizadas para alcançar os objetivos previamente estabelecidos e apresentados a todos os intervenientes; todas as informações são contempladas, assim como as possíveis alternativas e soluções, diminuindo situações de incerteza. A primeira opção escolhida é aquela que melhor satisfaça economicamente a organização, e por último são atribuídos valores racionais às alternativas que consigam dar uma resposta mais positiva aos objetivos estabelecidos;
- **Modelo Administrativo:** este modelo é baseado em dois conceitos: o primeiro é a racionalidade limitada (já acima apresentado), em que os indivíduos possuem limites sobre a sua racionalidade, têm um limite de tempo para tomar decisões; o segundo conceito é a decisão satisfatória, o importante são os critérios mínimos para uma decisão ser considerada satisfatória, em que a alternativa escolhida nem sempre é a melhor. Segundo Daft (2010), este modelo baseia-se nos diferentes pressupostos do modelo clássico e focaliza os fatores da organização que influenciam as decisões individuais. É mais realista do que o modelo anterior para decisões complexas e não programadas.
- **Modelo Político:** este modelo explicativo da tomada de decisões já foi detalhado e apresentado pelo autor anterior, Choo (2003). Para Daft (2010) é vulgarmente utilizado para todas as decisões não programadas, em que as circunstâncias são duvidosas, as informações são limitadas, e não existindo ainda uma definição exata sobre qual a meta ou ação a tomar.

Apresentamos na Figura 6, as principais características dos modelos clássicos e administrativo de tomada de decisão segundo Daft (1997):

Modelo Clássico	Modelo Administrativo
Problemas e metas bem definidas.	Problemas e metas vagas.
Condição de certeza.	Condição de incerteza.
Informação completa sobre alternativas e os seus resultados.	Informação limitada sobre alternativas e os seus resultados.
Escolha racional e individual para maximizar os resultados.	Escolha satisfatória para a resolução de problemas usando a intuição.

**Figura 6.** Características dos modelos clássico e administrativo de tomada de decisão.

**Fonte:** Daft (1997, p.170).

Daft (2002), apresenta algumas limitações ao modelo clássico, referindo que este não descreve como os gestores realmente tomam as decisões e também não fornece orientações de como alcançar o resultado ideal para a organização.

### 3.2. A Tomada de Decisão no Contexto Desportivo

Segundo Gilovich (1984), o mundo desportivo é o palco adequado para a investigação da tomada de decisão, no desporto podemos observar as diferentes variações comportamentais inerentes à tomada de decisão.

No ambiente desportivo, a maneira como os indivíduos agem, pensam, analisam e optam é observada em condições reais, longe de laboratórios, de acordo com Gilovich (1984), podemos pensar nos espaços desportivos como laboratórios vivos para o estudo dos processos cognitivos, onde podemos observar em tempo real todo o tipo de processamento de informação do ser humano.

Assim, para se estudar a tomada de decisão no desporto “...é fundamental atender-se à estrutura do contexto, ao objetivo da tarefa e à dinâmica da interação indivíduo-ambiente” (Henriques, 2008, p.27).

Neste seguimento de ideias, neste capítulo da revisão da literatura, iremos analisar as abordagens tradicionais do estudo da tomada de decisão, as teorias relativas ao modelo do desempenho humano, os modelos explicativos da cognição enquanto processo



---

racional e a abordagem fundamentada nos constrangimentos do indivíduo, da tarefa e do contexto.

As abordagens tradicionais, explicativas da tomada de decisão, ou apresentam pouca plausibilidade biológica, ou não têm em consideração a interação entre o indivíduo e o contexto. Surge assim uma alternativa fundamentada na psicologia ecológica e na teoria dos sistemas dinâmicos aplicada ao desporto, esta interação origina a abordagem fundamentada nos constrangimentos. Segundo Araújo (2002), esta abordagem permite fundamentar a tomada de decisão no desporto como um processo emergente da interação entre constrangimentos do ambiente, do indivíduo e da tarefa. Em nossa opinião, esta teoria consegue uma explicação mais próxima da tomada de decisão do árbitro, como podemos observar mais à frente (ponto 3.2.3.).

### **3.2.1. Abordagens Tradicionais da Tomada de Decisão**

Durante muito tempo as decisões foram explicadas com base nos modelos de processamento de informação de Abernethy e Sparrow (1992), bem como nos conceitos de programa motor de Keele (1968); Schmidt (1975) e Jeannerod (1997), “os quais conceptualizam a tomada de decisão como um processo de escolha entre vários atos, elaborados ao nível central através de processos de memória” (Campos, 2009, p.3, 4).

Para Tavares (1993); Millslagle (1988); French e Thomas (1987); Allard e Starkes (1980), estas metodologias centravam-se apenas no processo mental, estudando as intenções e decisões táticas responsáveis pela resposta motora.

De acordo com Henriques (2008), o processo de tomada de decisão no desporto era compreendido como um processo de escolha entre várias opções mentais, considerando a mente como o mecanismo decisor central, hierarquicamente superior ao corpo. Para este autor, as abordagens cognitivas tradicionais, são apontadas como “indiretas”, uma vez que defendem que o conhecimento do mundo não pode ser feito de forma direta, mas através de representações armazenadas na mente. O indivíduo para concretizar as suas intenções, está dependente de representações simbólicas, onde o conhecimento armazenado na memória vai mediar a tomada de decisões.

Para Melo (2011), na abordagem tradicional da tomada de decisão no desporto, os indivíduos têm sido rotulados como sendo decisores racionais que decidem, tendo como foco principal um processo de seleção que otimize as escolhas realizadas. A capacidade de ação, de criatividade adaptativa do indivíduo perante a tarefa e o contexto é ignorada.

A abordagem computacional, fundamentada no cognitivismo, explica a regulação do comportamento motor baseando-se numa perspetiva computacional, apoiada no modelo de processamento de informação. Esta teoria tem como princípio que a coordenação e o controlo dos movimentos são produzidos através de representações internas, “... a perceção e a ação são mediadas e determinadas por decisões, intenções, emoções e memórias” (Ribeiro, 2003, p.16).

De acordo com Davids, (2001), existe uma relação dualista entre o corpo e a mente, reproduzindo representações mentais do mundo exterior, onde o corpo, a mente e o envolvimento interagem.

Nesta linha de pensamento alguns investigadores, como Adms (1971) e Schmidt (1975), desenvolveram modelos explicativos do processamento de informação, baseando-se na análise dos processos mentais e neuronais, assente na ideia de que o comportamento resulta de uma organização e hierarquização interna da informação contextual. Este modelo defende que o conhecimento da realidade é desenvolvido pelo processamento de informação, através de representações simbólicas, semelhante ao de um computador, não valorizando a interação com o envolvimento.

Abernethy e Thomas (1993), apresentam as diferentes etapas processuais: identificação de estímulos, seleção da resposta, programação da resposta e por fim a sua execução. Com base nestes modelos, a pesquisa no desporto direcionou-se para a perspetiva de analisar a perceção, tomada de decisão e o produto final (movimento) como estruturas independentes, desenvolvendo-se teorias e metodologias específicas dessas estruturas.

Até aos anos setenta, os modelos de tomada de decisão apresentados, atribuíam pouca pertinência à função motora do sujeito. Neste sentido, Weldford (1968), propôs um

modelo explicativo dos processos e operações cognitivas do desempenho humano - “modelo de desempenho humano”, relatando o fluxo da informação desde o início do estímulo até à concretização da resposta. O referido modelo, tem sido apresentado como o princípio básico para os processos de tomada de decisão do sujeito em concordância com a teoria cognitiva, considerando apenas as ações do indivíduo, olhando para o envolvimento apenas como um estímulo.

Com o intuito de definir e explicar os fatores que contribuem para os distintos níveis de desempenho dos indivíduos, têm sido apresentadas diferentes abordagens e modelos explicativos. Como referimos anteriormente, durante as décadas de 60 e 70, as investigações eram sobretudo direcionadas pelas abordagens explicativas das diferenças individuais e do processamento de informação. Como refere Wrisberg (2001), ao nível da psicologia do desporto, tem sido predominante a metodologia explicativa “peritos – principiantes”, procurando comparar as várias características de executantes principiantes ou de nível médio com as características de peritos (Figura 7).

<b>Peritos e Tomada de Decisão</b>
Podem prever o que vai ocorrer, dado o seu conhecimento elevado e a sua capacidade de focalizar a atenção naquilo que é valioso numa situação concreta, ignorando a informação que não é útil.
Retêm conceitos abstratos para transferi-los no momento adequado, consoante cada situação.
Podem antecipar-se às ações dos companheiros, da equipa contrária e às situações inerentes ao desporto.
São capazes de captar e avaliar os seus erros, assim como estruturar os seus esforços sem desperdiçar energia.
Avaliam o tempo da ação, relacionando-o com as ações imediatamente anteriores, conseguindo prever as consequências e possíveis resultados.
Têm mais confiança ao tomar uma decisão.
Demoram menos tempo para tomar decisões.

**Figura 7.** Fatores que caracterizam os desportistas peritos, relativamente à tomada de decisão.

**Fonte:** Melo (2011, p.19).

Esta teoria, salienta a experiência como um fator determinante na escolha da melhor decisão, sendo apoiada por vários investigadores (Castelo, 2002; Wrisberg, 2001; Starkes, Helsen & Jack, 2001; Williams, 1999; Abernethy & Russel, 1987; Alves & Araújo, 1996; Alain & Proteau, 1980), que analisam desportistas experientes em oposição a desportistas não experientes, "... sendo que os peritos conseguem uma melhor recolha de informação e seleção da mesma, assim como uma resposta (decisão) mais rápida e eficaz (Melo, 2011, p.20).

Neste sentido, Castelo (2002), apresenta os fatores determinantes da tomada de decisão que diferenciam os praticantes experientes dos não experientes, ou seja:

- Na repetibilidade e similaridade que os contextos situacionais ocorrem perante o praticante e a variabilidade decisional que este vai adotando ao longo do treino e da competição;
- Na quantidade de vezes que os diferentes acontecimentos são experienciados, tanto na execução dos exercícios de treino, como na competição, proporcionando um conjunto de rotinas no plano da perceção/análise; Possibilitando assim, a utilização de mais alternativas, facilitando a tomada de decisão e soluções motoras adequadas às circunstâncias específicas do contexto de cada situação;
- Numa seleção mais correta e assertiva das informações mais pertinentes, desencadeando padrões familiares de resposta motora, controlados automaticamente.

As abordagens tradicionais ofereceram um conjunto de conhecimentos relevantes sobre o processo de tomada de decisão, contudo, revelam algumas limitações que conduziram ao desenvolvimento e à formalização de abordagens alternativas sobre a tomada de decisão.

Para Abernethy e Thomas (1993), as tarefas simplistas e imaginadas, para serem executadas em laboratório, podem anular as vantagens dos peritos, uma vez que retiram à tarefa a base da experiência que lhes proporcionaria vantagem, introduzem efeitos no

---

processo de medida, levando os peritos a funcionar de forma diferente, uma vez que a informação que utilizada em situações normais é diferente e até mesmo ausente.

De acordo com Henriques (2008), as teorias tradicionais alusivas à tomada de decisão baseiam-se na existência de um controlo hierárquico do movimento, na presença de representações cognitivas, na independência organismo – envolvimento e a conceção que a tomada de decisão é um processo discreto e normativo. Estes pressupostos dão um ênfase exagerado nos constrangimentos organísmicos, não considerando a sua interação dinâmica com os constrangimentos da tarefa e do contexto.

Parece-nos, que as teorias tradicionais explicativas da tomada de decisão são extremamente reducionistas quando analisamos o desempenho do árbitro durante um jogo. Não têm em consideração o contexto onde o árbitro está inserido, que está em constante mudança, onde os acontecimentos mudam a cada jogada; onde o próprio ambiente é alterado a cada momento (os espectadores, os jogadores e os próprios treinadores estão em silêncio, passado um minuto existe uma falta ou possibilidade de golo já se exaltam, gritam, cantam, condicionando a maneira como a arbitragem vai evoluindo e por isso as tomadas de decisão do árbitro).

### **3.2.2. Tomada de Decisão como um Processo Emergente sob Constrangimentos**

Vários autores, como Michaels e Beek (1995); Kelso (1995); fundamentam, que mais do que a existência de uma única estrutura de comando para as ações, o sujeito auto-organiza o seu comportamento numa permanente relação com o envolvimento.

Kugler; Kelso e Turvey (1982), Kugler; Shaw; Vivente e Kinsella-Shaw (1990); Turvey e Shaw (1995), desenvolveram uma nova perspetiva para o estudo da aprendizagem e do controlo motor, a perspetiva ecológica. Esta teoria, defende uma relação direta sujeito-envolvimento, “... o comportamento tende a auto organizar-se como resultado da interação entre os constrangimentos do indivíduo, da tarefa e do envolvimento” (Ribeiro, 2003, p.16-41).

Segundo Abernethy (1994), os modelos hierárquicos de controlo baseados na representação interna da ação são substituídos por modelos em que o controlo emerge a partir de acoplamentos funcionais entre percepção-ação. Também para Newell (1986) e Kelso (1995) é com base nesta relação percepção-ação, que o comportamento tende a caminhar para estados de comportamentos estáveis, como resultado da interação entre os constrangimentos do indivíduo, da situação e do contexto.

De acordo com Gibson (1979) e Kirlik (1998), tendo em conta a dinâmica ecológica da tomada de decisão no desporto, as ações podem, portanto, ter várias finalidades, sendo a primordial agir para ter informação para agir.

Segundo Araújo (2006), a ação exploratória fornece ao indivíduo informações úteis para este atingir o seu objetivo, formando ciclos de percepção-ação, ao longo dos quais há pontos de escolha em que a informação disponível indica vários caminhos possíveis.

De acordo com a perspetiva ecológica, para Araújo e Esteves (2006), a tomada de decisão está incorporada na ação orientada para objetivos estabelecidos para o atleta e para a equipa, num determinado contexto. Para os autores, tomar decisões é escolher um caminho para alcançar um objetivo definido, em interação com o contexto. Estas mudanças de ação resultam sempre da interação entre jogador/contexto. “Portanto, o comportamento decisional altera-se ao longo de um jogo desportivo, como também o estado em que se encontra o indivíduo” (Araújo & Esteves, 2006, p.115).

Nesta abordagem, apresentada por Araújo e Esteves (2006), contrariamente à apresentada anteriormente, as ações não são respostas efetuadas pelo sistema motor e provenientes dos centros cognitivos ou de estímulos do ambiente. O problema da ação implica compreender a evolução das funções e das estruturas dos sistemas de ação de modo a permitir aos indivíduos agir com eficácia nos seus contextos. “As ações são ajustamentos de um indivíduo ao seu meio” (Araújo & Esteves, 2006, p.107).

Este modelo, explica melhor o desempenho do árbitro, onde a sua ação é ajustada a cada minuto de jogo e as suas tomadas de decisões são influenciadas pelo meio envolvente (comportamento dos jogadores, dos treinadores, dos espectadores).

Segundo MacCrimmon e Taylor (1975), a tomada de decisão é o processo do pensamento e da ação que culmina num comportamento de escolha, portanto, “... um processo humano complexo, que apenas terá sentido se se considerarem três fatores fulcrais: a situação onde terá lugar a decisão, o indivíduo que tomará a decisão e a decisão propriamente dita” (Alves & Araújo, 1996, p.376).

Para Alves e Araújo (1996), os processos de decisão têm duas abordagens: a decisão fenómeno, permitindo que os comportamentos decisoriais desportivos tenham significado e o atleta- decisor, sendo este um sistema de processamento de informação.

Estes autores defendem que o processo de tomada de decisão no desporto é mais do que trazer toda a informação do jogo para dentro da sua cabeça, o árbitro tem de detetar e usar as fontes de informação que estão no jogo e que estão sempre a ser atualizadas. É esta interação árbitro - jogo que forma o sistema onde são resolvidos os problemas.

Portanto, as situações não podem ser previamente resolvidas no cérebro do árbitro, nem são resolvidas exclusivamente por este. O árbitro explora e alcança aquilo que o contexto permite. Naturalmente que o indivíduo tem objetivos e intenções. Estas intenções constroem, obviamente as suas ações. Mas as ações são também constrangidas, ou influenciadas, por outras variáveis, como por exemplo as ações dos jogadores, as ações dos diferentes intervenientes no jogo. É da interação de todas estas variáveis que emerge a decisão, e não apenas da intenção do árbitro.

Segundo Brunswik (1956), na sua teoria do funcionalismo probabilístico a psicologia não deve estar preocupada apenas com o organismo, mas com as inter-relações entre o indivíduo e o seu ambiente.

Gibson (1979), na sua teoria de perceção direta, explica a especificação direta entre a estrutura distal e a proximal, o que permite um acoplamento claramente definido entre indivíduo e ambiente, ou seja, os indivíduos podem perceber diretamente as propriedades significativas do contexto.

Nesta concepção, de acordo com Araújo (2006), a decisão é tida como algo que resulta da interação do indivíduo com o contexto, sendo que tomar decisões é permitir e desencadear mudanças no curso de interação com o contexto, visando um objetivo. Nesta abordagem o indivíduo decisor é inseparável do contexto.

### 3.2.3. Modelo de Newell

Proposto por Newell (1986), é um modelo explicativo do desenvolvimento humano, que melhor se adapta à perspectiva ecológica. Propõe uma abordagem baseada nos constrangimentos, fundamentando que o comportamento emerge devido à interação entre constrangimentos (pressões que são colocadas ao comportamento, tornando-o possível), pertencentes a três categorias, a saber: o indivíduo, o ambiente e a tarefa. Para este autor, os movimentos nascem das interações do organismo (indivíduo), do ambiente e da tarefa a ser realizada. Se se verificar alterações num destes três fatores, o movimento resultante altera-se.

De acordo com estas premissas, o autor representou graficamente a interação entre os três constrangimentos através dos vértices de um triângulo, que podemos analisar na Figura 8:



**Figura 8.** Modelo dos Constrangimentos de Newell.

**Fonte:** Adaptado de Newell (1986, p.417).



Assim, este modelo cria condições para explicar o comportamento motor e as tomadas de decisão em contexto desportivo.

Para Melo (2011), numa orientação baseada nos constrangimentos, as decisões do árbitro emergem de uma inter-relação entre o próprio árbitro, a tarefa de arbitrar um jogo e o contexto em que decorre o jogo.

### **3.2.3.1. Constrangimentos do Indivíduo**

De acordo com Melo (2011), os constrangimentos do indivíduo, encontram-se relacionados com as características físicas e mentais de cada sujeito (a genética, os dados antropométricos, a composição corporal, as suas ligações sinápticas no cérebro, as características psicológicas, as suas motivações e emoções).

Segundo Pierluigi Collina (2000), ex-árbitro internacional italiano, nomeado o melhor do mundo de sempre, com as exigências do futebol atual, um bom árbitro necessita de ter variadas qualidades. Collina, aponta a condição psicológica e física, o conhecimento técnico como características fundamentais para o sucesso de um árbitro.

Torna-se fundamental que um árbitro possua um conjunto de características que lhe permitam ultrapassar as dificuldades que vão surgindo ao longo do jogo (a velocidade imposta pelas equipas, a agressividade dos atletas, a interação dos espectadores, as próprias condições climatéricas durante alguns jogos). Os constrangimentos apresentados pelo árbitro vão contribuir para as suas tomadas de decisão, mais ou menos eficazes (se um árbitro estiver afetado psicologicamente e for arbitrar um jogo de equipas mais agressivas, pode comprometer as suas tomadas de decisão; se um árbitro estiver com a sua condição física em baixo, também vai comprometer a eficácia da sua arbitragem e consequente tomada de decisões, sobretudo se as equipas apresentarem um jogo mais rápido).

### **3.2.3.2. Constrangimentos do Envolvimento**

Os constrangimentos do envolvimento são externos ao indivíduo, estão relacionados com o meio que o rodeia, podendo ser físicos (o clima, a altitude, a humidade) ou sócio culturais (os espectadores, a comunicação social, o comportamento dos atletas, dos dirigentes, dos treinadores).

Segundo Williams (2001), a nível desportivo, estratégias como treinar em altitude, sob diferentes condições climatéricas, com diferentes níveis de luminosidade ou ruído do público, constituem formas de manipulação dos constrangimentos do envolvimento que podem ser bastante úteis no processo de treino.

De acordo com Melo (2011), no caso específico de arbitragem de futebol, pretende-se que o árbitro seja imune a pressões vindas do público, dos dirigentes, dos jogadores, dos técnicos, da comunicação social e dos acontecimentos do próprio jogo.

Sabemos que os constrangimentos que envolvem uma competição de futebol são muito imprevisíveis, um adepto que entra no campo ou que lança um objeto para o campo durante o jogo; os próprios atletas que por vezes têm comportamentos de agressividade entre eles e/ou com o árbitro, condutas incorretas dos treinadores, todos estes acontecimentos podem afetar as tomadas de decisão do árbitro, que num curtíssimo espaço de tempo tem que analisar a situação e tomar uma decisão.

### **3.2.3.3. Constrangimentos da Tarefa**

De acordo com Henriques (2008), os constrangimentos da tarefa são exteriores ao indivíduo (como os constrangimentos do envolvimento), estando relacionados com os objetivos, instruções e feedbacks, regras ou equipamentos utilizados.

Para Araújo (1999), estes tipos de constrangimentos estão normalmente direcionados para as características particulares da modalidade praticada. No caso específico da arbitragem, o que se pretende é uma tomada de decisão rápida sobre pressão temporal,

---

na verdade o árbitro, juiz desportivo, na sua essência vê-se na contingência de ter que atuar eficazmente (observar, decidir e agir) num curto espaço de tempo. No contexto da competição (a arbitragem de futebol) existe um elevado número de decisões que são requeridas num curto espaço de tempo, estando dependentes de uma contínua análise atualizada do contexto.

Melo (2011) salienta ainda, que o contexto muda constantemente, muitas vezes de forma complexa, uma grande parte da tarefa do sujeito é a de obter e manter uma boa consciência da situação. Deve assim, conhecer as informações e compreender a situação como um todo, sendo um dos principais requisitos para a tomada de decisão. Por outro lado, o feedback que o árbitro recebe das suas decisões, poderá ser algo de importante, ou seja, a decisão de marcar uma grande penalidade ou de expulsar um jogador e as respetivas consequências se forem negativas terão uma ação, de constrangimento na tomada de decisão futura num contexto semelhante. Plessner e Betsh (2001), estudaram os efeitos sequenciais sobre as decisões importantes do árbitro, dando ênfase às decisões de grande penalidade, tendo concluído que a tomada de decisões iniciais tem impacto sobre as decisões seguintes.

Para Henriques (2008), os constrangimentos da tarefa, são facilmente manipulados a nível desportivo, referindo como exemplo, os jogos condicionados que são frequentemente utilizados pelos treinadores de modo a promover determinados tipos de comportamentos por parte dos jogadores.

Das diferentes teorias explicativas da tomada de decisão, apresentadas anteriormente, parece-nos que o modelo defendido por Newell (1986), é o que se adequa melhor à tomada de decisão de um árbitro de futebol. Apesar de não ser um modelo explicativo da tomada de decisões, as suas premissas, oferecem um enquadramento onde se podem explicar as tomadas de decisão num contexto desportivo. Para Kathleen e Nancy (2016), o modelo de Newell reflete as interações dinâmicas e em constante mudança no desenvolvimento motor, sendo por isso muito útil para estudar a sua evolução.

Ao analisarmos a função do árbitro de futebol, percebemos que a análise e compreensão das suas tomadas de decisão, têm que ter em consideração três

---

componentes: o indivíduo, a tarefa e o contexto. Todos os árbitros conhecem as leis de jogo, no entanto, a maneira como as aplicam varia de indivíduo para indivíduo. As regras são iguais para todos, mas perante situações de jogo muito idênticas, os árbitros muitas vezes decidem de maneira diferente. A tarefa (arbitrar o jogo) e o contexto, este fator parece-nos fundamental nas tomadas de decisão do árbitro, onde o contexto pode alterar o comportamento do árbitro, se as equipas são menos ou mais agressivas, se os espectadores entram em campo durante o jogo, se o treinador tem comportamentos incorretos. Perante todas estas situações, o árbitro, num curto espaço de tempo tem que decidir, num ambiente real, onde muitas vezes outras situações estão a acontecer em simultâneo, não pode analisar as informações num espaço calmo, refletir sobre a melhor solução, decidir e depois participar a decisão.

### **3.3. A Tomada de Decisão no Contexto da Arbitragem**

Relativamente à literatura existente, verificámos que existe um vazio relativamente ao estudo dos estilos de tomada de decisão dos árbitros de futebol da primeira categoria.

Segundo Barata (1991), é durante a competição que se regista a intervenção técnica, humana e social da arbitragem, cujo alcance tem que ser valorizado na medida em que dela depende, em grande parte, a elevação da qualidade da prática desportiva e o reforço dos valores éticos no desporto.

#### **3.3.1. Definição**

Para Lima (1982), é impossível separar a arbitragem da prática desportiva, apoiando que o desenvolvimento desportivo obedece à generalização da prática desportiva, compreendida como um processo pedagógico e formativo realizado através das atividades desportivas, é inevitável que naquele tenha de figurar a arbitragem.

Segundo Oliveira (2010), a arbitragem regista-se através de critérios de objetivos da interpretação das regras e leis de jogo, por mensuração distinta das performances, pela aplicação de técnicas próprias e pela utilização de procedimentos que assegurem a cobertura completa dos atos competitivos dos participantes, atletas e equipas, de modo a garantir o cumprimento dos fins socioculturais do desporto.

Vários autores, como Silva et al. (1998); Barata (1991); Lima (1982), salientam a importância e a responsabilidade do árbitro no universo desportivo, evidenciando que o seu papel muitas vezes ultrapassa o momento do jogo/competição, tendo que enfrentar diversos comentários públicos sobre a sua prestação. Estes autores, reforçam ainda, a necessidade do árbitro estar preparado permanentemente, uma vez que existe uma forte relação entre as suas capacidades físicas e mentais, influenciando fortemente o seu sucesso/insucesso.

Segundo Henriques (2008), arbitrar é uma tarefa de elevada complexidade, que exige um conhecimento exaustivo das leis do jogo, uma excelente preparação física para

---

acompanhar o jogo, e ainda, um conjunto de habilidades psicológicas para encarar com sucesso os treinos e as competições.

Não nos podemos esquecer que todas as tarefas inerentes à função do árbitro implicam a tomada de decisão, explicada por Chelladurai e Trail (2001), como o processo de seleção de uma alternativa, de entre as soluções propostas, para alcançar uma meta.

Para Helsen (2004), o mais importante aspeto da arbitragem é o processo da tomada de decisão, ideia apoiada por González-Oya e Dosil (2006), que defendem que uma boa arbitragem é a tomada de decisões de qualidade em momentos delicados, sendo necessário reunir a maior quantidade de informação antes de proclamar as respetivas determinações.

De acordo com Gimeno (1998), a tomada de decisão é um conjunto complexo do qual fazem parte as seguintes necessidades de carácter psicológico:

- Necessidade de tomar decisões transcendentais para o bom desenrolar do jogo, em que têm de ser tomadas num curto espaço de tempo;
- Necessidade de ter uma boa coordenação com a equipa de arbitragem;
- Necessidade de enfrentar diferentes níveis de crítica (jogadores, treinadores, dirigentes, público e comunicação social).

Segundo Oliveira (2010), no ato de arbitrar, o árbitro passa a totalidade do jogo/competição num processo de observação, através da perceção procura no contexto em que as ações decorrem as fontes de informação para decidir. Após esse momento, opta por aquela que considera ser a melhor escolha, de acordo com a situação percecionada, de seguida, apresenta a resposta motora de acordo com o acontecimento observado e a forma como o interpretou.

De acordo com Carosi (2004), existem três tipos de decisões durante a arbitragem de um jogo de futebol: decisões estatutárias ou óbvias (decisões claras, sem hipóteses de dúvidas ou discussão), decisões que exigem interpretação (decisões subjetivas, que dependem da visão e interpretação do árbitro, estando assim, sujeitas a opiniões

---

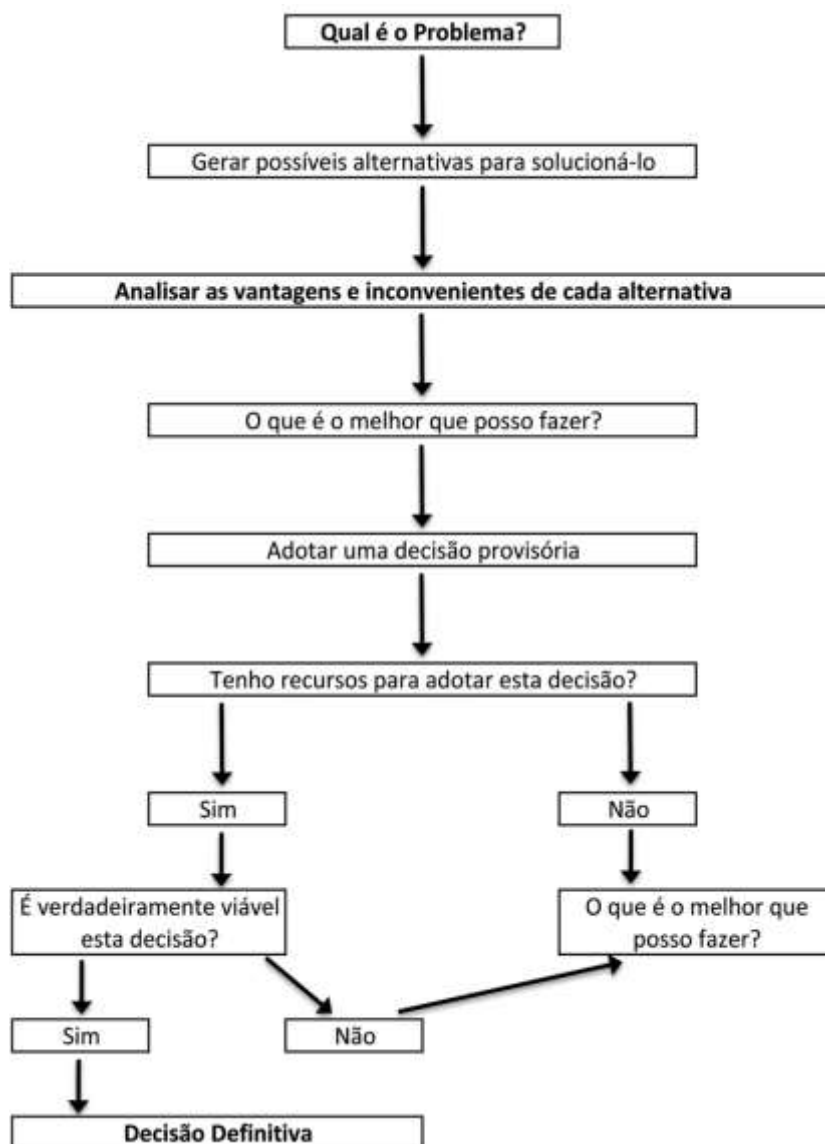
divergentes) e decisões impossíveis ou duvidosas (decisões com um grau elevado de execução, como por exemplo, situações que ocorrem fora do campo visual do árbitro).

Buceta (1989), define a tomada de decisão, como uma procura de soluções para os problemas.

Henriques (2008), salienta que muitas vezes, os atletas encontram-se em situações problemáticas que os obrigam a procurar uma solução e são forçados a tomar uma decisão difícil. Os árbitros devem ser capazes de conseguir alcançar várias alternativas para as situações com que são confrontados ao longo do jogo, ver quais as vantagens e desvantagens de cada alternativa e decidir qual a melhor opção.

Nesta abordagem da tomada de decisão, depois de se terem ultrapassado estas etapas, é importante analisar as seguintes questões: tenho recursos para aplicar a alternativa selecionada? Esta solução é viável? Se a resposta a estas questões for negativa, será aconselhável analisar outra vez o problema.

Para uma melhor análise e compreensão desta definição, apresentamos na Figura 9 um resumo do modelo de soluções de problemas, que em nosso entender é o que melhor reproduz a tomada de decisão aplicada ao contexto desportivo:

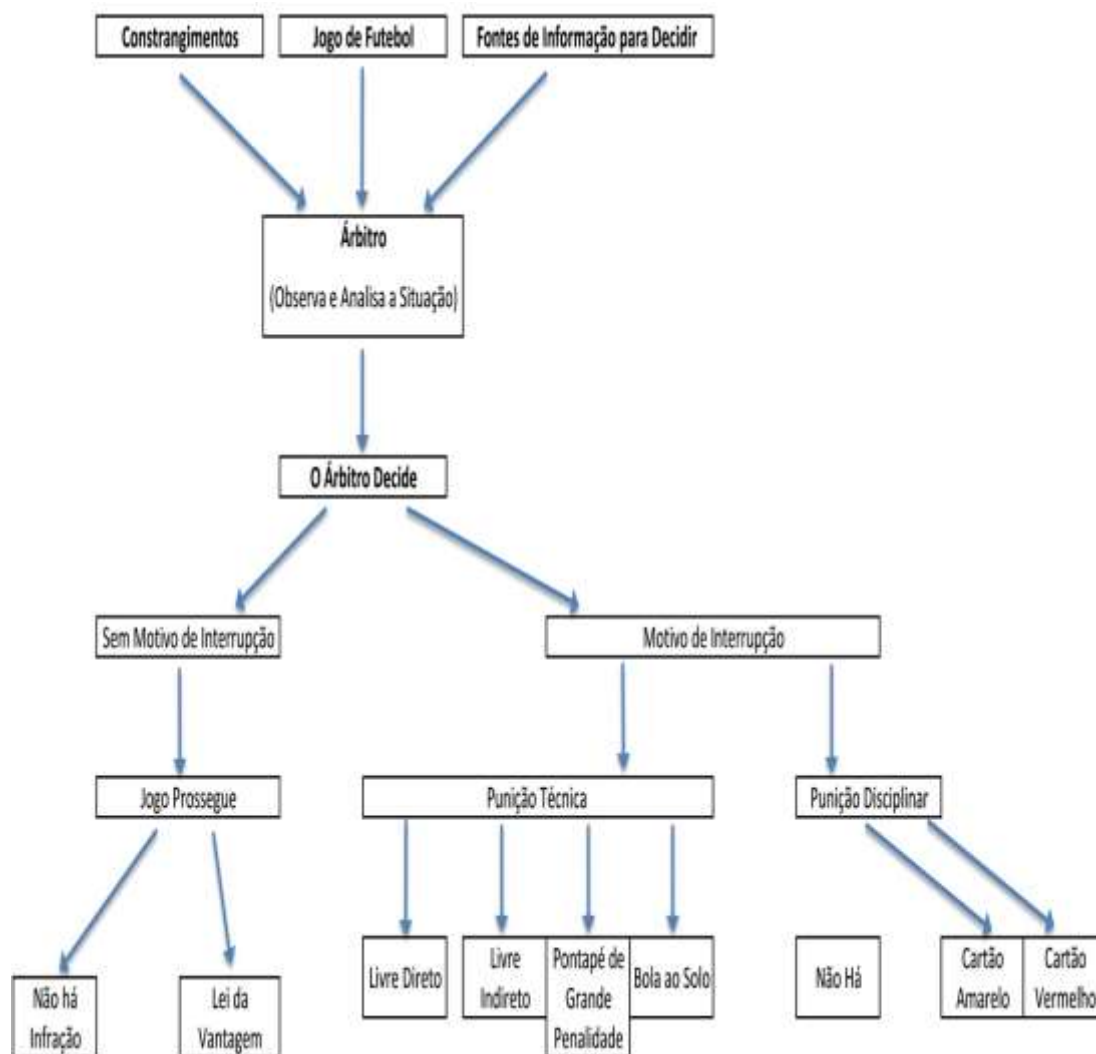


**Figura 9.** Modelo de Soluções de Problemas.

**Fonte:** Buceta (1989, in Henriques, 2008, p.17).

Melo (2011), acrescenta que o processo de arbitrar um jogo de futebol é uma realidade complexa e multifacetada que implica elevadas exigências perceptivas e/ou cognitivas. O árbitro dirige o jogo de futebol debaixo de vários constrangimentos, utilizando diferentes fontes de informação, algumas delas vindas dos seus colegas de equipa. Este autor apresenta um modelo do processo de arbitrar um jogo de futebol, que podemos observar na Figura 10:





**Figura 10.** Representação gráfica do processo de arbitrar um jogo de futebol.

**Fonte:** Melo (2011, p.36).

### 3.3.2. Fatores que Influenciam a Tomada de Decisão

De acordo com Henriques (2008), o processo decisório do árbitro está sempre sujeito a três fatores fundamentais: as características da tarefa a ser realizada ou da modalidade desportiva, o contexto onde a decisão é tomada e as características do indivíduo decisor.

#### A Tarefa

Relativamente à tarefa, sabemos que cada modalidade desportiva tem as suas características específicas, logo problemáticas distintas que necessitam de tomadas de

decisão diferentes, assim como a maneira como os problemas surgem e o tipo de ação que é exigida ao árbitro.

Segundo Henriques (2008), é possível definir as principais tarefas inerentes às funções do árbitro, que possuem a sua especificidade em cada modalidade desportiva:

- As tarefas de avaliação de desempenho (no caso dos juízes, dos observadores da prestação dos árbitros);
- As tarefas de registo (registar um golo, uma falta);
- As tarefas de julgamento de informação relativamente ao incumprimento das regras de jogo (um cartão amarelo ou vermelho).

### **O Contexto da Decisão**

Durante o jogo/competição, o árbitro está sujeito a multidões, muitas vezes agressivas, a espectadores violentos e às vezes até mesmo treinadores e dirigentes com intervenções menos corretas, podendo afetar o seu estado emocional, a sua confiança, concentração e a tomada de decisão.

Para Henriques (2008), níveis elevados de ansiedade diminuem a amplitude e a direção da atenção/concentração, podendo debilitar todo o processo decisório. É essencial manter a autoconfiança em todos os momentos do jogo/competição, nomeadamente nos momentos críticos, como os últimos momentos do jogo/competição.

### **As Características do Contexto**

Relativamente às características do contexto, podemos afirmar, que existem diversos fatores que podem influenciar a forma como o processo de tomada de decisão é desencadeado:

- A novidade, sendo que uma situação nova ou inesperada pode conduzir a uma forma não estruturada de decidir;
- A ambiguidade ou a falta de clareza sobre determinada situação, levam o decisor a procurar mais informação sobre o acontecimento;
- A dimensão ou o âmbito da problemática, que quanto maior, mais complexa será a solução;

- 
- O grau de importância, quanto mais importantes foram as decisões, maiores serão os riscos associados às mesmas;
  - A urgência, uma vez que o decisor fica logo limitado em termos temporais;
  - A previsibilidade, uma determinada ação gera outra, permitindo ao decisor prever a situação, o que lhe pode facilitar a tomada de decisão;
  - Os constrangimentos espaciais podem ocorrer em diferentes ações simultaneamente, em locais distintos, dificultando a tomada de decisão do árbitro, exigindo um posicionamento adequado.

De acordo com Henriques (2008), as decisões menos programadas ou imprevisíveis necessitam de um esforço do árbitro muito maior. Quando o árbitro tem que decidir em condições de maior incerteza, não sabe que acontecimentos afetarão os resultados (de que forma a sua intervenção se poderá refletir no resultado final), não sabe que ligações casuais existem no meio (o facto de dizer algo a um treinador, que consequência terá nos jogadores e na equipa), tem pouco controlo sobre o envolvimento (quer a nível climatérico, como a nível do comportamento dos jogadores) ou está num envolvimento instável (devido aos espectadores). Outra característica da tarefa da arbitragem é a complexidade, que se manifesta mais nos desportos onde o contexto é muito amplo, muito interligado.

### **3.3.3. O Árbitro**

#### **3.3.3.1. Definição**

Para Weinberg e Richardson (1990), depois dos atletas e dos treinadores, os árbitros são a terceira dimensão das competições desportivas, definem os árbitros, como elementos que desempenham uma das tarefas mais difíceis do desporto. Para estes autores, os árbitros têm sob a sua responsabilidade quatro funções essenciais: assegurar que o jogo decorre de acordo com as regras estabelecidas; interferir o menos possível, evitando ser o foco de atenção; estabelecer um ambiente positivo a todos os intervenientes da competição desportiva e mostrar preocupação com os atletas.

Tubio (2003), salienta que a tarefa do árbitro é altamente complexa, uma vez que é exercitada de uma forma geral em décimas de segundo, e muitas vezes realizada sobre pressão.

Para Lima (1988), ser árbitro é ser um técnico desportivo devidamente capacitado no domínio da aplicação das regras e dos regulamentos específicos do jogo/competição, habilitado para realizar uma interpretação criteriosa e coerente dessas regras e regulamentos, é, em suma, um dirigente desportivo que atua diretamente no terreno competitivo.

De acordo com Mariovoet (1998), ser árbitro no mundo do desporto implica, para além de um conhecimento das regras, da responsabilidade que excede o momento do jogo saber lidar com as relações que se estabelecem no seu desenvolvimento.

### **3.3.3.2. Características do Árbitro**

Segundo Oliveira (2010), a forma como o árbitro atua e se diferencia, no seio da sua modalidade, resulta fundamentalmente da personalidade que vai mostrando no percurso das suas prestações e na maneira como resolve os casos da arbitragem em competições de diferente nível e importância.

Lima (1988), considera que para se ser um bom árbitro é essencial ter uma boa aparência; transmitir confiança e serenidade nas suas intervenções; ser soberbo e modesto, não querendo ser o centro das atenções; ter firmeza e coragem nas suas decisões, atuando com coerência e consistência em todos os seus julgamentos.

Segundo Weinberg e Richardson (1990), um árbitro deve possuir as seguintes características: consistência, sendo firme nas suas decisões e mantendo um nível semelhante em todas as intervenções; a empatia, relacionando-se de forma cordial com os intervenientes no jogo; ser decidido, no sentido de ser rápido e confiante; calma, sobretudo em momentos de contestação; honestidade; conhecimento das leis; autoconfiança e capacidade de desfrutar da atividade mantendo-se motivado.

Na opinião de Bunn (1989), um bom árbitro deverá possuir um tempo de reação muito curto; mostrar confiança nas suas ações; ser calmo e controlar as emoções, de forma a manter o equilíbrio na competição; ser consistente na forma de julgar as situações; ter uma boa capacidade de julgamento; ter a capacidade de formar equipa com os restantes elementos e conhecer muito bem as regras da modalidade em que está inserido.

Para Garcia (2003), as competências desejadas para um árbitro são as seguintes: ser mais rápido na hora de reconhecer os padrões de jogo; ser melhor na hora de antecipar as jogadas e as ações dos jogadores; realizar observações visuais muito mais efetivas, o que implica níveis mais elevados de concentração; realizar tomadas de decisão corretas e eficazes; prever com maior exatidão o desenvolvimento do jogo; ter uma maior perceção da sua própria competência, conhecendo as suas tarefas e os seus limites; possuir inteligência de jogo; dispor de autoconfiança nas suas ações, demonstrando segurança e confiança em si mesmo; nas suas tomadas de decisão, deve apresentar uma relação de imparcialidade entre si e as equipas, nomeadamente ao nível da honestidade; ser imparcial e objetivo.

De acordo com Henriques (2008), as competências motoras, psicológicas, sociais, técnicas e as preferências pessoais, conferem um estilo individual do árbitro, contudo, as mais importantes relacionam-se com a tomada de decisão, sendo elas:

- A Consistência, desejando-se que as decisões sejam as mesmas perante circunstâncias semelhantes, devendo o árbitro aplicar as regras de igual modo para ambos os oponentes. As primeiras fontes de consistência são um julgamento e interpretação apropriados. Para alcançar esta característica, são necessárias algumas qualidades fundamentais: demonstrar uma boa técnica; saber as regras e interpretá-las; dominar o posicionamento básico; as técnicas específicas de arbitragem; dominar as capacidades físicas e mentais, pois a arbitragem consistente requer um estado mental estável;
- A Convicção, as decisões do árbitro devem ocorrer simultaneamente com a ação observada ou o mais próximo possível desse momento. Por vezes, o árbitro pode necessitar de fazer uma ligeira pausa, compreender a situação que acabou de observar. A ação clara e decisiva é imperativa;

---

- O Julgamento, um bom julgamento começa com a compreensão completa e minuciosa das regras e dos regulamentos. O árbitro deve repetidamente praticar a arbitragem para desenvolver uma boa capacidade de julgamento. Os momentos em que os árbitros fizeram bons julgamentos normalmente estavam focados no jogo, abstraíram-se de distrações e não estavam preocupados com intervenções anteriores ou reações subsequentes.

O árbitro de futebol é a figura central que toma todas as decisões relativas ao jogo, é um gestor da atividade desportiva. Decide se as condições materiais estão aptas para a realização da competição (relvado, as redes, as balizas); decide se o jogo acontece ou é adiado mediante as condições climáticas; gere todos os comportamentos dos intervenientes (jogadores, treinadores, dirigentes), podendo mesmo expulsar jogadores do campo, treinadores do banco. O árbitro faz com que as regras sejam aplicadas e cumpridas durante todo o jogo, sendo uma peça fundamental, que gere todas as situações e comportamentos inerentes ao jogo de futebol.

### **3.4. A Importância dos Estilos de Tomada de Decisão para a Gestão**

#### **3.4.1. Conceito de Organização**

De acordo com Santos (2008), na sociedade atual, o quotidiano das pessoas está diretamente relacionado com as organizações e estas precisam da funcionalidade, do trabalho, da produtividade daquelas, “... o ser humano é um animal social, facilmente se explica a sua necessidade de interação com outros seres humanos e organizações” (Santos, 2008, p.11). Existe uma interação muito forte entre os indivíduos e as organizações.

“As pessoas nascem, crescem, aprendem, vivem, trabalham, divertem-se, são tratadas e morrem dentro das organizações” (Chiavenato, 2000, p.1). No nosso quotidiano, de uma maneira ou de outra, estamos permanentemente em contacto com as organizações, seja nos produtos que adquirimos (alimentação, vestuário, entre outros), seja nos serviços que consumimos (saúde, comunicação, educação, transportes, lazer). As atividades proporcionadas pelas organizações, nas diferentes áreas de intervenção prestam serviços como a segurança pública; a saúde; a educação; os transportes; a energia; a água, entre muitos outros, facilitando a vida do indivíduo em sociedade.

De acordo com Santos (2008), a generalidade dos seres humanos são, eles mesmos, membros de organizações. É o que acontece quando nos matriculamos numa escola; começamos a trabalhar numa empresa; tornamo-nos membros de uma associação, do clube desportivo da nossa localidade, do grupo da paróquia. Deste modo, os indivíduos não só usufruem de um bem ou serviço de uma organização, como se organizam na procura de objetivos comuns, estabelecendo-se eles mesmos em coprodutores.

Segundo Pires (2007), organização é uma palavra polissémica, podendo assumir diferentes sentidos: a organização, como um organismo criado, por exemplo, um clube; a organização, como um conjunto de princípios que governam a atividade de um clube ou qualquer outro organismo desportivo e a organização, como ato de organizar (gerir), ou esforço dirigido à prossecução de determinados objetivos desportivos.

Para Schein (1993), uma organização é uma coordenação racional de atividade de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objetivo ou intenção explícita e comum, através de uma divisão de trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade.

De acordo com o autor anterior, Chiavenato (2005), define organização como uma unidade social conscientemente coordenada, composta por duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua, com o intuito de atingir um objetivo comum.

O árbitro também é um indivíduo que faz parte de uma ou mais organizações (federação, religião, ginásio onde treina, café onde se encontra com os amigos) sendo influenciado pelas mais diversas situações que vai vivenciando. Na sua função de árbitro, todas as decisões que toma durante os jogos, o árbitro é alvo de observação, análise e de crítica de diferentes pessoas, pertencentes a várias organizações envolvidas (clubes, claques, adeptos, comunicação social, treinadores, equipas/jogadores, observadores do desempenho dos árbitros). O árbitro, um gestor de atividades desportivas, é das figuras do desporto que recebe mais atenção e críticas sobre as suas tomadas de decisão no decorrer dos jogos, por parte dos diversos intervenientes desportivos.

### **3.4.2. Da Organização ao Gestor**

Desde a antiguidade, que há a necessidade de gerir pessoas e meios, mesmo sem tecnologias, maquinarias avançadas, os nossos primórdios planearam e coordenaram milhares de trabalhadores, construindo enormes monumentos que ainda hoje são referências históricas (como por exemplo as pirâmides do México e do Egito).

De acordo com Chiavenato (2000), as pequenas organizações e profissionais (como as mercearias; as oficinas; as escolas; os artesãos; os médicos; os professores; os advogados, entre outros, já existem há muito tempo na história do homem. Na evolução da sociedade, a cronografia mostra-nos que a maioria dos projetos militares, sociais,



políticos, económicos e religiosos obedeceram a uma estrutura orgânica piramidal, organizada com uma hierarquia, centralizando no vértice da pirâmide as funções de poder e de decisão.

Mas, só no século XX, é que a gestão<sup>2</sup> foi reconhecida como parte fundamental das organizações, a denominada ciência da gestão, vem dar lugar ao improviso e empirismo praticados até então. Segundo Chiavenato (2000), a definição de gestão é um produto histórico do contributo de muitos pesquisadores, filósofos, físicos, economistas, estadistas e empresários que, ao longo dos tempos, foram, cada um na sua área de investigação, desenvolvendo e divulgando os seus estudos e teorias, conduzindo ao conceito de gestão que hoje conhecemos. Apresentamos na Tabela 2, as principais teorias que acompanharam esta evolução:

**Tabela 2.** Autores e teorias que influenciaram a evolução das organizações e da gestão, desde a antiguidade até aos dias de hoje.

Influência	Autores e Teorias que Influenciaram a Evolução das Organizações e da Gestão
<b>Influência dos Filósofos</b>	Para Sócrates (470 a.C. – 399 a.C.), a gestão era uma habilidade pessoal separada do conhecimento técnico e da experiência. Aristóteles (384 a.C. – 322 a.C.) deu um impulso inicial à filosofia, cosmologia, nosologia, metafísica, lógica e ciências naturais, abrindo uma perspetiva do conhecimento humano. No seu livro " <i>A Política</i> ", sobre a organização do Estado, distingue as três formas de gestão pública: monarquia ou governo de um só, aristocracia ou governo de elite e democracia ou governo do povo. No período da Antiguidade até ao início da Idade Moderna, a filosofia desprende-se dos problemas administrativos, separando o essencial do ocasional ou acessório. Renê Descartes (1596 – 1650), deu um forte impulso à matemática e à geometria, também descreveu o método cartesiano, que teve muita influência no desenvolvimento das Teorias da Gestão no século XX.
<b>Influência da Igreja Católica</b>	A igreja católica estabeleceu a organização hierárquica de autoridade, estado-maior e coordenação funcional para assegurar a integração. A organização da igreja é simples, eficiente e a sua organização mundial permite ser dirigida sob o comando de uma só

<sup>2</sup> A palavra gestão deriva do latim *gestio*, que significa ato de gerir, desempenhar funções de gerência (www.léxico.pt/gestao,10/2015). A Gestão, é compreendida como o conjunto de princípios, técnicas e explicações que orientam a conceção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização (Melo; Segantini & Araújo, 2015). A gestão empresarial é definida como a arte de planear, controlar, organizar e decidir os passos que a organização deve seguir para alcançar os seus objetivos (Brondani & Trindade, 2005, p.2).

	<p>pessoa executiva: o Papa. A organização eclesiástica serviu de modelo para outras organizações ansiosas de experiências bem-sucedidas, que passaram a integrar os princípios utilizados pela igreja católica.</p>
<b>Influência da Organização Militar</b>	<p>Há 2.500 anos, Sun Tzu, general e filósofo chinês, escreveu o livro "A Arte da Guerra", onde preparava os planos da guerra, da espada, das manobras, das táticas, do terreno, dos pontos fortes e fracos do inimigo e da própria organização do exército. A organização linear originou-se da organização militar dos exércitos da época medieval. O princípio da unidade de comando (cada subordinado só pode ter um superior) é o núcleo da organização militar, assim como, os vários níveis hierárquicos de comando com poder e responsabilidade. Quando o volume das operações militares cresceu, surgiu a necessidade de delegar autoridade para níveis mais baixos, desenvolvendo assim, o princípio de direção, incumbindo a todos os soldados o dever de saber o que se esperava deles e aquilo que deveriam fazer. Já na época de Napoleão (1769 - 1821), cada general, ao comandar o seu exército, quando dava uma ordem explicava sempre o objetivo e certificava-se de que todos os soldados tinham compreendido corretamente a sua ideia.</p>
<b>Influência da Revolução Industrial</b>	<p>James Watt (1736 – 1819), com a invenção da máquina a vapor, introduziu e conduziu a uma nova concepção de trabalho nas indústrias/empresas. Foi responsável por mudar a estrutura social e comercial da época e provocar a Revolução Industrial, com transformações de ordem económica, política e social. Podemos citar algumas das mudanças que aconteceram nesta época: o surgimento das fábricas e das empresas industriais; a substituição do operário artesão pelo operário especializado; o crescimento das cidades e a necessidade de gestão pública; o aparecimento dos sindicatos; a implantação de uma doutrina social da Igreja Católica para avaliar o conflito entre capital e trabalho; as primeiras experiências científicas sobre gestão de empresas e a consolidação da gestão como área do conhecimento.</p>
<b>Influência dos Economistas Liberais</b>	<p>O liberalismo económico corresponde ao período do desenvolvimento da economia capitalista, baseada no individualismo, no jogo das leis económicas naturais e da livre concorrência que criou áreas de conflitos sociais. A acumulação crescente de capitais gerou desequilíbrios pela dificuldade de assegurar imobilizações como renda compatível para o funcionamento do sistema. A partir da segunda metade do século XIX, o liberalismo económico começou a perder a sua influência, foi enfraquecendo, na medida em que o capitalismo crescia com o desenvolvimento dos grandes grupos industriais, tais como: Dupont, Rockefeller, Morgan, Krupp entre outros. O novo capitalismo iniciase com a produção em larga escala de grandes concentrações de maquinaria e mão-de-obra especializada, criando situações problemáticas de organização do trabalho, concorrência económica, padrão de vida entre outros. Adam Smith (economista liberal), fundador da economia clássica, cuja ideia central era a competição,</p>

---

	proporcionou um razoável suporte para o aparecimento de alguns princípios de gestão que teriam aceitação posteriormente. Também as ideias de Marx e Engels, criadores do socialismo científico e do materialismo histórico promoveram o surgimento do socialismo e do sindicalismo.
<b>Influência dos Pioneiros Empreendedores</b>	<p>O século XIX assistiu a um enorme desenvolvimento de inovações e mudanças no cenário empresarial. Por volta de 1820, os caminhos-de-ferro eram o maior negócio empresarial privado, impulsionando as ações de investimento e o ramo dos seguros, provocando o fenómeno da urbanização. Assim, surgiu a necessidade de habitação, alimentação, vestuário, luz, aquecimento e o crescimento de empresas focadas no consumo. Em 1871, a Inglaterra era a maior potência económica mundial. Surgiram os primeiros impérios industriais que se tornaram grandes demais para serem dirigidos pelos pequenos grupos familiares. Para colmatar esta situação, apareceram os gerentes profissionais, os primeiros organizadores mais preocupados com a fábrica do que com a venda ou compras. Na década de 1880, surgem empresas com organizações próprias de vendas e vendedores treinados, dando início ao "marketing" dos nossos dias, com organização do tipo funcional, que seria adotada pelas demais empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Departamento de produção para a realização da manufatura de fábricas isoladas;</li><li>- Departamento de vendas e escritórios distritais com vendedores;</li><li>- Departamento técnico de engenharia para desenvolver produtos;</li><li>- Departamento financeiro.</li></ul> <p>Os meios de reduzir custos diminuíram, as margens de lucro baixaram, o mercado saturou-se e as empresas tiveram que procurar novos mercados para a diversificação dos produtos. A velha estrutura funcional começou a ficar desgastada, surgindo as empresas com múltiplos departamentos integrados. No início do século XX, grandes estruturas sucumbiram financeiramente. Dirigir grandes empresas deixou de ser uma habilidade pessoal, estavam criadas as condições para o aparecimento dos gestores que substituíram os capitães das indústrias - pioneiros e empreendedores.</p>

---

*Nota.* **Fonte:** Adaptado de Chiavenato (2000, pp. 25-38).

Após a Revolução Industrial, com as rápidas e constantes mudanças da sociedade, as organizações passam a ter um papel cada vez mais preponderante na vida, no quotidiano dos indivíduos, são responsáveis pela produção de bens e serviços. Para Kladis e Freitas (1996), esta evidência está diretamente relacionada com os gestores, que são os indivíduos que controlam e definem os caminhos a serem seguidos. A importância destes elementos para as organizações está na proporção da importância das organizações para a sociedade. “Procura-se cada vez mais, visualizar o diretor dentro da

---

organização, no que diz respeito às suas características funcionais e pessoais” (Kladis & Freitas, 1996, p.1).

Também Valente (2011), salienta a importância das organizações na sociedade atual, onde assumem várias responsabilidades sociais, de escolas, universidades, indústrias, hospitais, comércio, tornando-se cada vez mais importante a função do gestor, na eficiência e eficácia das diferentes estruturas organizativas.

Numa realidade, onde as tecnologias são cada vez mais sofisticadas; a globalização da economia e a internacionalização dos negócios elevam a concorrência para um nível mundial; as taxas elevadas de inflação exterior; a expansão dos mercados e negócios, conduzem a uma competição cada vez maior e mais agressiva; as mudanças rápidas e frequentes do mundo, aumentam cada vez mais a competitividade dos produtos e serviços. “Todos estes desafios trarão uma consequência para a gestão das organizações e empresas: a gestão da incerteza...” (Chiavenato, 2000, p.5), sendo cada vez mais, fundamental o papel do gestor. De acordo com o autor, o avanço tecnológico e o desenvolvimento do conhecimento humano, por si apenas, não produzem efeitos se a qualidade da gestão efetuada sobre os grupos organizados de pessoas, não permitir uma aplicação efetiva dos recursos humanos e materiais. Os gestores, estão a ser considerados como a principal chave para a solução dos problemas mais graves que atualmente afligem o mundo moderno.

De acordo com Melo; Segantini e Araújo (2015), com a evolução tecnológica os gestores tiveram necessidade de se tornar mais habilidosos, mais eficientes no desempenho das suas funções. Para estes autores, a organização é o reflexo dos seus gestores, são eles que definem quais os objetivos a alcançar e a forma como a organização será orientada.

Também o árbitro, o gestor do jogo e dos acontecimentos inerentes ao jogo, com a evolução da tecnologia tem que se adaptar e melhorar as suas tomadas de decisão, uma vez que estas podem condicionar o resultado do jogo e a própria maneira como o jogo decorre (se o árbitro expulsa um ou dois jogadores de uma equipa, se assinala um penalti, se expulsa o treinador). Com a evolução tecnológica, o árbitro tem que ser cada

vez mais capaz de tomar decisões acertadas, com o aparecimento do microfone que o árbitro utiliza para comunicar com os árbitros assistentes durante o jogo, do vídeo árbitro (VAR), da análise de imagens do jogo ao pormenor, as decisões são cada vez mais analisadas e contestadas.

Segundo Chiavenato (2000), o gestor é um profissional cuja formação deve ser ampla e variada: precisa conhecer disciplinas heterogêneas (matemática, direito, psicologia, sociologia, estatística ...); tem que se relacionar com pessoas, que executam tarefas ou que planeiam, organizam, controlam, auxiliam, pesquisam, que lhe estão subordinadas ou que estão no mesmo nível ou acima dele. Precisa estar atento aos eventos passados e presentes, bem como às previsões futuras, pois o seu horizonte deve ser mais amplo, já que ele é o responsável pela direção de outras pessoas que seguem as suas ordens e orientações; tem que trabalhar com eventos internos (localizados dentro da empresa) e externos (localizados no ambiente que envolve externamente a empresa); precisa ver mais longe do que os outros, pois deve estar ligado aos objetivos que a empresa pretende alcançar por meio da atividade conjunta de todos. Não que o gestor seja um herói que se pretenda consagrar, mas é um agente não só de condução, mas também de mudança e de transformação das empresas, levando-as a novos rumos, novos processos, novos objetivos, novas estratégias, novas tecnologias e patamares; é um agente educador no sentido de que, com a sua direção e orientação, modifica comportamentos e atitudes das pessoas; é um agente cultural na medida em que, com o seu estilo de liderança, modifica a cultura organizacional<sup>3</sup> existente nas empresas. Mais do que isso, o gestor deixa marcas profundas na vida das pessoas, à medida que lida com elas e com os seus destinos dentro das empresas e na medida em que a sua atuação na empresa

---

<sup>3</sup> A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (Bispo & Moura, 2012, p.4).

Os gestores que ignoram a cultura colocam as suas organizações em grande desvantagem no mercado global. Cada empresa desenvolve uma cultura organizacional própria, claramente identificada para os seus trabalhadores, que a distingue das demais empresas. Tal cultura confere à organização uma identidade, quase uma marca que facilita a comunicação entre os seus membros; reduz incertezas, uma vez que cada membro sabe o que dele se espera; cria ordem social, por meio das normas vigentes; garante a continuidade da identidade, pela difusão de crenças e valores através de cada geração que se sucede dentro da empresa e possibilita comprometimento, pelo nível de identificação que cada empregado tem com os valores predominantes (Junior, Bispo & Moura, 2012, p.10).

---

influi no comportamento dos consumidores, fornecedores, concorrentes e demais organizações humanas.

O gestor tornou-se relevante na orientação da sociedade moderna, “... ele não é um fim em si mesmo, mas um meio de fazer com que as coisas sejam realizadas da melhor forma, com o menor custo e com a maior eficiência e eficácia” (Chiavenato, 2000, p.11).

Para Santana (2013), o gestor é cada vez mais uma figura indispensável dentro de uma organização, com a globalização, as pessoas alteraram a forma de pensar, trabalhar e viver em sociedade. Liderar uma equipa tornou-se mais desafiante, onde encontramos diferentes culturas, hábitos, personalidades e costumes, a trabalhar para o mesmo objetivo.

Assim, o gestor é imprescindível para a existência, sobrevivência e sucesso das organizações, “... sem os gestores, as organizações jamais teriam condições de existir e crescer” (Chiavenato, 2000, p.2).

O árbitro de futebol gere todos os acontecimentos que acontecem no jogo e no meio envolvente, sem a presença do árbitro o jogo não se realiza. É o árbitro que faz com que as regras e leis de jogo sejam cumpridas. O árbitro decide sobre as mais diversas situações, desde as condições de iluminação, do relvado, de segurança (adeptos), sobre os comportamentos adequados dos jogadores, dos treinadores, dirigentes. O árbitro é o único elemento que gere e decide durante todo o jogo.

### **3.4.3. Gestor do Desporto**

Na transição do século XIX para o século XX, com a industrialização, com o avanço da tecnologia, com o aumento do tempo livre, as entidades desportivas passam a ter cada vez mais autonomia, afastando-se das organizações militares e religiosas. Em todas as modalidades começam a surgir os clubes e as associações desportivas, surgindo a necessidade de outras formas de organização desportiva. Os meios de comunicação social e as empresas começam a interessar-se exponencialmente pelos eventos desportivos, os atletas começam a ter um percurso profissional no desporto, deixam de

---

ser os únicos intervenientes, a competição desportiva passa a ser um espetáculo, onde as marcas patrocinadoras do acontecimento também competem.

O desenvolvimento e a evolução do desporto conduziram ao surgimento natural do gestor dentro das organizações desportivas. Numa fase inicial a gestão era realizada por indivíduos sem formação adequada na área da gestão desportiva, na maioria das vezes eram os professores de educação física, que com a sua experiência e prática do desporto passavam a desempenhar estas funções.

Valente (2011), salienta a necessidade de novas formas de gestão no desporto, de reestruturar, organizar, estabelecer novas estratégias, redefinir objetivos, procurar novas soluções e superar preconceitos dentro das organizações desportivas. Com isto há uma maior procura de profissionais cada vez mais competentes e qualificados na sua área de atividade.

Ao analisarmos a investigação de Pires e Lopes (2000), baseada em estudos de diversos autores, Costa (1979); Parkhouse e Ulrich (1979); Chazaud (1983); Chelladurai (1985, 1994); Gordon (1988); Tatarelli (1986); Zeigler (1987); Parkhouse (1996); Slack (1991, 1998); Soucie (1994); Pires e Claudino (1994), que se têm dedicado à problemática da Gestão do Desporto, podemos referenciar um conjunto de indicadores que têm vindo a contribuir para a evolução da gestão do desporto como uma nova área de intervenção profissional.

De acordo com os referidos autores, o estado de crise do desporto moderno, foi um dos indicadores mais reveladores da necessidade de reequacionar os modelos tradicionais de organização desportiva, estes, já não conseguem dar resposta às dinâmicas da sociedade da nova economia, às novas tecnologias da informação, da comunicação e do desporto, associadas à indústria do entretenimento.

Nesta linha de pensamento, estes investigadores justificam com duas perspetivas a necessidade da gestão do desporto: uma pragmática, baseada na capacidade de solucionar os problemas, de gerir rotinas e desenvolver novos projetos. Outra perspetiva, designada por académica, capaz de dar respostas originais a problemas

imprevisíveis que possam surgir. Um segundo indicador, foi a complexificação da gestão, que tem evoluído devido ao desenvolvimento da própria complexidade da dinâmica social. Tanto na América do Norte, como na Europa, as teorias da gestão em geral foram-se desenvolvendo, conduzindo a um esforço daqueles que querem acompanhar esta evolução no mundo desportivo. Tanto na investigação, como no ensino, a gestão do desporto foi sofrendo um longo processo de evolução, começando a existir sínteses reflexivas, “... uma norte-americana centrada na base do desporto universitário das ligas e da gestão de negócios e outra europeia, mais preocupada na intervenção política da administração pública...” (Pires & Lopes, 2000, p.91). O terceiro indicador apontado pelos autores em questão, foi o aparecimento de organizações criadas com o intuito de dar respostas às questões da gestão do desporto, verificando-se que com a institucionalização de organizações de carácter científico e profissional, houve um forte desenvolvimento na área da gestão do desporto. A investigação apresenta-se com o quarto indicador importante para a origem dos diferentes processos de gestão do desporto. Os primeiros estudos foram realizados no âmbito da educação física, surgindo posteriormente as pesquisas na área das ciências do desporto. A partir dos anos sessenta, na Europa Ocidental, com a promoção de programas de desporto, com a adesão de um número significativo de indivíduos, com movimentos de massas, com o conceito de “Desporto para Todos”, foi surgindo cada vez mais a necessidade “... de processos de gestão desde as grandes decisões estratégicas, realizadas a nível dos Governos, até ao planeamento operacional dos diversos organismos públicos ou privados que acabaram por ter de as implementar...” (Pires & Lopes, 2000, p.92), desencadeando um número consideravelmente crescente de projetos de investigação. As oportunidades profissionais, são outro aspeto que estes autores consideram evidente, com as investigações realizadas, têm sido delineadas as tarefas e funções de um gestor desportivo. O desporto é uma área que tem vindo a apresentar vários setores de intervenção profissional, criando assim cada vez mais oportunidades de emprego. “As oportunidades de atuação do gestor desportivo são muito amplas e diversificadas.

Para Valente (2011), o gestor de desporto pode atuar em várias organizações desportivas, públicas ou privadas (câmaras, federações, associações, ligas desportivas, clubes desportivos, ginásios, health clubs; empresas de serviços desportivos, complexos



---

desportivos, escolinhas desportivas e outras organizações que tenham o desenvolvimento do desporto como objetivo principal).

Em conformidade com esta ideia, Pires e Lopes (2000), afirmam que atualmente já é possível encontrar vários postos de trabalho na área da gestão do desporto, tais como, entre outros: diretores técnicos; secretários técnicos; diretores gerais, técnicos de pelouros desportivos de autarquias; diretores de instalações; gestores de eventos desportivos; gestores de produto; gestores de empresas e de outras organizações ou entidades privadas e públicas; diretores comerciais; gestores de recursos humanos; gestores da área de marketing; investigadores. Por último, os autores apresentam como sexto indicador, a formação em gestão do desporto, formando especialistas que respondam com eficiência às rápidas e constantes alterações sociais.

Para Pires (2007), a gestão do desporto, trata de estabelecer a interface entre a gestão e o desporto de maneira a engendrar um quadro teórico que fundamente a ação do gestor desportivo.

#### **3.4.4. Estilos de Tomada de Decisão, Gestão e Desporto**

De acordo com Chiavenato (2000), a gestão é um fenómeno universal no mundo moderno. Cada organização, cada empresa requer a tomada de decisões, a coordenação de múltiplas atividades, a condução de pessoas, a avaliação do desempenho dirigido a objetivos previamente determinados, a obtenção e alocação de recursos. Numerosas atividades administrativas desempenhadas por vários gestores, orientadas para áreas e problemas específicos, precisam ser realizadas e coordenadas em cada organização. Por essa razão, profissionais, como engenheiros, economistas, contabilistas ou médicos que conhecem as suas respetivas especialidades, quando são promovidos ao nível de supervisor, gerente ou diretor, precisam transformar-se em gestores, precisam de novos conhecimentos e posturas que a sua especialidade não lhes ensinou em nenhum momento.

Com a realidade atual da sociedade moderna, com as novas tecnologias e instrumentos de trabalho, a tomada de decisão das chefias tornou-se cada vez mais importante na

orientação dos objetivos estabelecidos, as decisões tomadas conduzem ou não a uma gestão eficaz e eficiente. Os meios tecnológicos de pouco ajudarão se as escolhas do gestor não forem assertivas e produtivas, posicionando a organização em vantagem competitiva.

Assim, e de acordo com Kladis e Freitas (1996), torna-se fundamental conhecer não só as competências académicas e profissionais do indivíduo, para a seleção de um cargo de gestão, mas também as características pessoais, as limitações como indivíduos e os estilos decisórios que cada um pode assumir.

Para Melo et al. (2015), as características pessoais do gestor influenciam fortemente as suas tomadas de decisão. Para estes autores, o perfil do gestor é um fator decisivo nas tomadas de decisão, registando mesmo uma influência maior do que os fatores externos do mercado.

De acordo com Chiavenato (2000), um gestor pode ter sucesso numa determinada organização e noutra não. No recrutamento para um cargo de gestão é fundamental conhecer um conjunto de informações sobre os candidatos, os seus conhecimentos; as suas características de personalidade; o seu passado profissional; a sua formação escolar; os seus antecedentes morais; o seu sucesso ou fracasso em determinadas atividades, a sua estabilidade emocional. Mesmo que um indivíduo possua grandes conhecimentos de gestão e apresente um currículo profissional acima da média, a sua avaliação vai ser para além das funções que desenvolve na sua especialidade, da maneira como realiza o seu trabalho, também vai ser analisado pelas organizações pelos seus conhecimentos tecnológicos de gestão, mas, principalmente, pelo seu modo de agir, pelas suas atitudes, personalidade e filosofia de trabalho. O objetivo é ter a certeza que essas qualidades se harmonizam com os novos padrões, com a situação da empresa e da equipa que vai trabalhar com ele, pois não existe uma única maneira certa de um gestor agir.

Neste seguimento, opinamos que é fundamental conhecer os estilos de tomada de decisão do decisor, permitindo selecionar profissionais com maior rigor e eficácia para as funções pretendidas dentro da organização.

Várias pesquisas sobre o processo de tomada de decisão têm tido como tema o papel das preferências ou dos estilos decisórios nas escolhas estratégicas que indicam a maneira escolhida de perceber, recolher, analisar e avaliar as informações.

Para Andersen (2000) e Gallén (2006), os indivíduos atuam de acordo com o seu estilo padrão mesmo quando se deparam com decisões, problemas ou situações complicadas e difíceis, mesmo na introdução e implementação de um negócio ou produto onde existam riscos de retorno. De acordo com estes autores, Johnson; Danis e Dollinger (2008), afirmam que o estilo cognitivo e as suas preferências, direcionam o gestor para determinada escolha estratégica em detrimento de outra.

Para Bressan; Toledo e Souza (2010), são as características pessoais que podem ajudar a compreender os motivos pelos quais diferentes gestores, enfrentando um mesmo ambiente de negócios, podem manifestar e fazer opções estratégicas diferentes. Esta realidade, parece ser um indicativo de que a percepção, a organização, a análise das informações e outros fatores são críticos no processo de escolha, criando uma base para a análise do processo de tomada de decisão e a influência das características pessoais neste processo.

Segundo Kaufman (1985), as adaptações nas organizações, devido a mudanças no ambiente, não são imediatas, carecem de uma análise e avaliação estratégica; no entanto, estes autores, salientam que os indivíduos que constituem a organização humana apresentam limitações e diferenças na maneira como veem o mesmo problema e possíveis soluções.

Para Gontijo e Maia (2004), o tomador de decisão é uma figura central, as variações no processo de tomada de decisão são definidas pelo seu comportamento, estando relacionadas com as suas limitações cognitivas, ideais e valores.

De encontro a estas ideias Kladis e Freitas (1996), na investigação que realizam sobre as funções, as limitações e os estilos decisórios do gerente nas organizações, concluem que para além das limitações do gerente, o seu estilo de decisão também influenciará o

---

processo e o resultado da decisão tomada. “A abordagem utilizada pelo gerente no momento da decisão é determinada em grande parte pelo gerente como indivíduo e pelo seu estilo de decisão” (Kladis & Freitas, 1996, p.4).

Um estudo realizado pela State University of Ohio, nos EUA, com diversas organizações na América do Norte, revela que os executivos erram em média mais de metade das decisões que tomam, afetando diretamente os lucros da organização. De acordo com Noro et al. (2008), a falha não está no processo decisório, mas na mente e no perfil de quem toma a decisão, para os autores, o estilo de tomada de decisão é o primeiro passo para se optar pelo melhor processo de escolha de alternativas viáveis e que tragam resultados positivos para uma organização. Para “Amran e Kulatilaka (1999), os executivos gastam tempo fundamentando decisões, mas os pontos de vista divergem, já que cada um tem experiências diferentes e, portanto, chega a conclusões distintas” (Noro et al., 2008, p.1, 2).

Também para Simon (1976), os valores e características dos indivíduos fazem a diferença nas suas escolhas, quando existem vários problemas, faz com que os participantes selecionam a prioridade de resolução, e para esta escolha as preferências pessoais determinarão as suas decisões.

Steinberg (2003) investigou os estilos de tomada de decisões dos diferentes níveis hierárquicos (júnior, médio e sénior), no serviço militar de saúde de África do Sul. A população desta pesquisa, foi de 201 sujeitos, inquiridos com o questionário D.S.I., de Rowe e Mason (1987).

O objetivo do estudo foi, portanto, identificar os estilos de tomada de decisão usados por membros da organização e compará-los com a literatura atual. Os resultados obtidos revelam que o método hierárquico determina os processos, estilos e a eficácia da tomada de decisão dentro da organização. Essas hierarquias são contrárias à unidade humana básica para aprender, para encontrar um trabalho significativo, para expressar a criatividade, responsabilidade e competência. O autor considera que o poder de decisão da organização, nos três níveis estudados, não é adequado. Não permitir o desenvolvimento de habilidades de tomada de decisão e o conhecimento para equipar os

---

membros nas várias posições de tomada de decisão para executar as suas responsabilidades.

Assim, para este autor, as abordagens tradicionais para os novos problemas de negócios podem não ser eficazes. As pessoas nascem com a motivação intrínseca, autoestima, a dignidade, a curiosidade para aprender e alegria na aprendizagem. A organização hierárquica expressa-se em relações de autoridade, estruturas de tomada de decisão rígidas e demoradas a decidir. As descrições das funções são projetadas não para complementar o indivíduo, mas para restringir a pessoa.

Para Steinberg (2003), as decisões são centralizadas no gestor, no entanto, o resultado em termos de sucesso ou fracasso, dependerá tanto da decisão em si quanto da eficácia em implementá-la. Um requisito fundamental para o sucesso em qualquer organização, são decisões de alta qualidade, resultantes de estilos e estratégias de liderança igualmente importantes.

Este investigador, acrescenta ainda, que os resultados obtidos, indicaram que ao longo dos três níveis diferentes de hierarquia, há um estilo de tomada de decisão predominante, ou seja:

- No nível hierárquico júnior, o comportamento é orientado para um estilo de tomada de decisão comportamental. Embora com valores baixos na escala de complexidade cognitiva, estes gestores têm uma profunda preocupação com a organização e o desenvolvimento das pessoas, tendem a preocupar-se com o bem-estar do seu subordinado, tendem para o foco de curto alcance. Em termos de organização, onde esses gestores atuam, este estilo é considerado como razoável. Segundo este autor, sendo que neste nível, o indivíduo está muitas vezes em situações operacionais, pode haver motivo de preocupação. Sob condições operacionais estes níveis gerenciais são regularmente responsáveis pela execução de tarefas num nível tático. Teria sido mais apropriado o estilo diretivo;
- No nível hierárquico médio, os gestores revelaram valores predominantes para o estilo analítico. No entanto, denota-se que os estilos diretivo, conceptual e analítico são utilizados como estilos de retaguarda. Neste caso, também é

---

considerado adequado. Os resultados obtidos, indicam relativa flexibilidade entre os níveis gerenciais, onde o uso de diferentes estilos de tomada de decisão pode ser adaptado para diferentes situações e/ou necessidades;

- O nível hierárquico sénior, também mostra uma predominância para a utilização do estilo de tomada de decisão comportamental. Embora com valores baixos na escala de complexidade cognitiva, estes gestores têm uma profunda preocupação com a organização e o desenvolvimento das pessoas. Eles são de suporte e tendem a preocupar-se com o bem-estar do seu subordinado, tendem para o foco de curto alcance. Este nível, também revelou a predominância para estilos de retaguarda, o diretivo, o conceptual e o estilo analítico. Para o autor, é mais adequado se níveis superiores de gestão revelassem uma preferência para o estilo analítico. Este estilo, leva ao desejo de obter mais informações e considerar muitas alternativas. Isto é especialmente importante nas funções destes gestores, sobretudo no planeamento a longo prazo e/ou nível estratégico, onde tais informações são necessárias.

Verificamos assim, que o conhecimento e identificação dos estilos de tomada de decisão dos gestores, é uma peça fundamental para adequar o indivíduo às funções, tarefas e cargos de gestão.

Noro et al. (2008), conscientes da importância de conhecer os estilos de tomada de decisão dos trabalhadores para o sucesso de uma organização, desenvolveram uma investigação com o objetivo de identificar o estilo decisório dos gerentes das três maiores empresas moveleiras de uma cidade do Rio Grande do Sul (Brasil). Foi identificada a quantidade de gerentes tomadores de decisões em cada uma das empresas (num total de treze) e posteriormente aplicado um questionário com base no modelo de estilos de tomada de decisão proposto por Robbins (2006).

Após analisadas as questões individualmente, pode-se observar que um estilo predominante nos tomadores de decisão das empresas moveleiras alvo de estudo, o estilo analítico, (predominante em onze itens). Observou-se ainda, que os seguintes resultados: o estilo diretivo (cinco itens), estilo comportamental (três itens) e por fim o estilo conceptual (um item). Com base nos resultados obtidos, ficou evidente que os

gerentes procuram tomar decisões usando mais o seu lado racional e lógico, deixando para segundo plano o lado intuitivo e criativo. Tentam reunir o máximo de informações e analisar todas as alternativas disponíveis, e com isso, tomam decisões com bastante cautela, ficando assim menos suscetíveis a erros.

Os autores concluem, que a organização deve ter uma preocupação permanente em melhorar os fatores inerentes ao processo decisório e que a maioria de todas as causas do mau desempenho de uma organização não está no processo decisório, mas na mente e no perfil de quem toma a decisão ocasionando para as organizações prejuízos e redução nos lucros.

Chen et al. (2002), publicam um estudo comparativo sobre a diferença de abordagem da tomada de decisão entre gestores de negócio de Taiwan e de Itália, tentando identificar os estilos de tomada de decisão dos referidos gestores.

Num mercado que se torna cada vez mais convergente com o avanço da globalização, os autores consideram pertinente investigar se existe uma maneira de comparar ou prever a tomada de decisão dos gerentes, consoante o seu estilo decisório e a influência de variáveis como o género, a idade, a nacionalidade e a posição hierárquica que ocupam na organização.

Para estes investigadores, a tomada de decisão é o núcleo da gestão e uma das mais importantes funções de um gestor de negócios. A decisão certa ou errada vai trazer consequências significativas sobre a ascensão ou a queda de uma empresa. Para estes autores, a tomada de decisão não é apenas o coração da gestão, mas também o coração pulsante da vida, sendo que tomar decisões é viver.

O estudo foi realizado com uma amostra de 223 indivíduos (182 gestores de Taiwan e 41 gestores de Itália), tendo sido recolhidas as informações através da aplicação do questionário Decision Style Inventory - D.S.I. de Rowe (1981).

Tendo sido encontrados vários resultados relacionais indicativos que em situação de decisão, ambos os gestores estudados, utilizam preferencialmente o estilo de tomada de

---

decisão analítico, sendo a sua primeira abordagem “pensar primeiro” e por último, o comportamental.

Contudo, os gerentes do sexo masculino de Taiwan, apresentam uma pontuação mais elevada, para o estilo analítico do que os Italianos. Os gestores de negócio de Taiwan, do género masculino, numa situação de decisão, quanto mais elevada é a sua idade, mais tendência têm para recorrer à abordagem “pensar primeiro”, nos Italianos esta conclusão não é óbvia.

A investigação de Alqarni (2003), sobre a qualidade dos estilos de tomada de decisão dos gestores (diretores, diretores adjuntos, assistentes de diretores e chefes de departamentos) de bibliotecas universitárias do estado da Flórida, revela, que os estilos de tomada de decisão são uma parte essencial da gestão e dos efeitos das operações da organização.

Nesta pesquisa foi utilizado o questionário D.S.I., desenvolvido por Rowe e Mason (1987), a 114 inquiridos (13 diretores, 13 diretores adjuntos, 11 assistentes de diretores e 77 chefes de departamentos), tendo-se verificado que os gestores de bibliotecas universitárias do estado da Flórida, utilizam predominantemente o estilo comportamental, seguido do estilo conceptual. O estilo de tomada de decisão diretivo é o menos utilizado pela maioria destes gestores.

Verificou-se ainda, que não havia nenhuma relação entre a população estudada e variáveis como, o género, a idade e o grau académico. Por outro lado, os resultados obtidos indicam que os anos de experiência, a etnia, a formação, influenciam os estilos de tomada de decisão dos gestores em análise.

Para o autor, a tomada de decisão é uma função fundamental na organização, na qualidade e na eficácia das decisões que os gestores tomam, que influencia o sucesso ou o insucesso da organização. As decisões envolvem sempre escolhas entre as alternativas disponíveis, cabe ao gestor fazer a escolha certa para a resolução de determinado problema, que terá um impacto significativo sobre o sucesso da organização.



Também o estudo realizado por Martinsons (2001), sobre as estratégias e sistemas de apoio utilizadas na tomada de decisão entre gestores de nacionalidade americana, japonesa e chinesa na Universidade de Hong Kong Wuhan, confirmam a forte importância dos estilos de tomada de decisão para as organizações. Para esta autora, a tomada de decisão é uma atividade fundamental para os gestores, uma vez que as diferenças na socialização dos gestores e nos ambientes de negócios que enfrentam, podem afetar as suas decisões no processo de escolha, que por sua vez, vai influenciar os sistemas de informação e de apoio que cada gestor utiliza.

Martinsons (2001), afirma que a integração global e a internacionalização dos negócios, cria uma necessidade de estudar e perceber como é que os gestores tomam as suas decisões. As diferenças culturais e estilísticas criam barreiras para a transferência global do conhecimento. É essencial conhecer os estilos de tomada de decisão dos gestores, para projetar os sistemas de informação para os locais de consumo adotando as melhores práticas internacionais, mantendo também características congruentes com valores e normas culturais locais.

Neste estudo, foram aferidos os seguintes resultados:

- Os líderes empresariais americanos, japoneses e chineses possuem diferentes estilos de tomada de decisão;
- O estilo de tomada de decisão dos americanos, reflete uma necessidade maior para a realização. Estes gestores, tendem a dar resposta aos desafios e a criar oportunidades para serem elogiados e reconhecidos pelos outros;
- O estilo de tomada de decisão dos japoneses e dos chineses, refletem necessidades elevadas de afiliação e poder pessoal, respetivamente;
- Os gestores japoneses tendem a favorecer o resultado da tomada de decisão que fortalece os relacionamentos já estabelecidos, a forte necessidade de afiliação, dificulta a capacidade do decisor para alterar a estrutura social de uma rede de negócios em resposta a um desafio competitivo;
- Relativamente aos líderes empresariais chineses, revelaram uma capacidade de manter e exercer o poder;
- Entre os gestores chineses e os americanos, o desejo de manter um alto grau de controlo poderia gerar uma situação de conflito;

- 
- Os líderes de negócio que preferem tomar decisões de maneiras diferentes, é pouco provável que aceitem e/ou utilizem um conjunto universal de princípios de gestão e boas práticas.

Outros estudos pesquisam sobre a importância dos estilos de tomada de decisão, Hanzaee e Aghasibeig (2008), publicaram um estudo sobre as diferenças entre os estilos de tomada de decisão de consumo de homens e mulheres iranianos da geração Y. Para os autores, as alterações sócio culturais no Irão (o aumento de jovens; o casamento tardio das mulheres; o aumento dos divórcios; o aumento dos jovens universitários e a preponderância das mulheres nas universidades), são potenciadoras de mudanças de padrões de comportamentos dos géneros que levam a modificações nos seus estilos de tomada de decisão de consumo.

Para estes investigadores, o estudo dos estilos de tomada de decisão dos consumidores é crucial, na medida em que estes representam as tendências do mercado, conduzindo a uma segmentação do mesmo.

Mitchell e Walsh (2004), apresentam também um estudo sobre as diferenças entre os estilos de tomada de decisão de consumo de homens e mulheres, mas com população de nacionalidade alemã. Para estes autores, os homens e as mulheres interessam-se por produtos diferentes e são propensos a ter maneiras diferentes de pensar sobre a obtenção dos mesmos. Esta análise promove um entendimento de como o género afeta os estilos de tomada de decisão relativamente às abordagens dos consumidores.

Williams (2006), apoia a importância da necessidade dos gestores desenvolverem uma reforma nas escolas, identificando os estilos de tomada de decisões como uma componente principal para uma reforma escolar colaborativa.

Para o autor, esta abordagem deve ser considerada como um pilar importante dos planos de governo para o crescimento económico. Assim, no seu estudo, apresenta como alternativa para o sucesso educativo, uma nova política educacional para New Brunswick e como estratégia fundamental para a sua implementação, a transformação das escolas em comunidades de aprendizagem profissional. Salientando, que esta

modificação é baseada na competência de liderança da escola, que se reflete na capacidade de tomada de decisão. Nesta pesquisa também foram inquiridos, através do questionário D.S.I. apresentado por Rowe e Mason (1987), 166 diretores (dos 259 existentes) de New Brunswick, para determinar os seus estilos de tomada de decisão, reconhecendo que as mudanças educativas têm que estar centradas na liderança fortes dos diretores e professores, considerando-os agentes de mudança.

Senik et al. (2012), utilizaram o questionário de Rowe (1981), D.S.I., num estudo que investiga os estilos de tomada de decisão dos académicos de uma universidade pública na Malásia, numa amostra de 163 indivíduos. Os resultados revelaram que, a maioria dos inquiridos tem mais de um estilo de tomada de decisão predominante, os estilos conceptual e analítico. Além disso, foi encontrada evidência empírica de variações nos tipos de estilos de tomada de decisão, na variável demográfica (nomeadamente no género, na idade, no nível de formação e no número de anos de serviço). Para os autores, estes resultados fornecem implicações importantes para os académicos na tomada de decisões mais eficazes na sua futura profissão.

De acordo com estes investigadores, as decisões tomadas afetariam significativamente a organização. Portanto, é importante identificar o tipo de estilos de tomada de decisão que uma pessoa está inclinada a demonstrar.

Segundo Rowe e Boulgarides (1983), sabendo o padrão de estilo de tomada de decisão de um indivíduo, podemos prever como ele vai reagir a diversas situações.

Al-Omari (2013), também aplica o questionário de Rowe (1981), para analisar as relações entre os estilos de liderança e os estilos de decisão dos diretores de escolas públicas no distrito da Jordânia. Um total de 108 diretores (60 homens e 48 mulheres) preencheram os questionários. O estilo de tomada de decisão diretivo foi predominante entre os diretores das escolas.

Para este autor, conhecer o estilo de decisão, bem como o estilo de liderança de um indivíduo, pode ajudá-lo a ele e à organização, na concentração e no foco em alcançar os objetivos estabelecidos, a desenvolver habilidades necessárias e ajudar a resolver de

uma maneira melhor uma determinada situação, como resolver problemas, motivar e interagir com os outros.

Outro estudo que revela a importância da identificação dos estilos de tomada de decisão, foi apresentado por Jesus et al. (2011), tendo sido aplicado o questionário desenvolvido por Rowe (1981), Decision Style Inventory – D.S.I., aos alunos do quarto e quinto semestre do curso de gestão de empresas na Universidade Paulista (UNIP).

Baseando-se na ideia, de que os indivíduos percebem os problemas, as oportunidades, processam a informação, criam alternativas e escolhem a solução que consideram mais adequada de maneira diferente, estes autores, investigaram os estilos de tomada de decisão com o objetivo de proporcionar aos alunos do curso em questão, mais segurança e autoconfiança para entrar no mercado de trabalho e se consolidarem como profissionais mais competentes. Uma vez, que para estes investigadores é fundamental conhecer os estilos de tomada de decisão, é um indicador muito importante para melhorar a qualidade e a eficácia do processo de tomada de decisão e, naturalmente melhorar o desempenho das suas organizações.

Estes investigadores concluíram, que os alunos do curso do quarto e quinto semestre do curso de gestão de empresas na Universidade Paulista (UNIP), apresentam o estilo conceptual como predominante, com uma pontuação de (37,5%), seguindo-se o estilo comportamental (25%) e com iguais valores os estilos diretivo e analítico (18,5%).

Fox e Spence (1998), realizaram um estudo com 200 gestores de projetos, nos Estados Unidos, a grande maioria dos quais são membros do “Project Management Institute”, tendo sido convidados a preencher o questionário de Rowe (1981), D.S.I., tentando medir o seu estilo de tomada de decisão, especialmente na função de gerir projetos.

Estes investigadores, concluíram assim, que a maioria dos gestores de projetos analisados, expressa uma propensão para o estilo analítico e de seguida para o comportamental, apresentando valores superiores aos estilos diretivo e conceptual. Assim, os gestores de projeto, revelam uma tendência a adotar não um único estilo de tomada de decisão predominante, mas diferentes estilos perante as diversas situações.

Acrescenta-se ainda, que dos 200 inquiridos, 104 foram identificados como “utilizadores” tendencialmente do lado esquerdo do hemisfério de cérebro, 192 sujeitos, do lado direito do hemisfério do cérebro e 5 revelaram a “utilização” dos dois hemisférios do cérebro. Para os autores, é fundamental identificar as propensões do indivíduo relativamente a um estilo de tomada de decisão, mas também a sua propensão para utilização predominante de um dos hemisférios de cérebro, uma orientação da ação e um nível de gestão preferencial de tomada de decisão.

Fox e Spence (2005), desenvolveram outro estudo, idêntico ao anterior, mas apresentaram uma análise empírica realizada em laboratório, sobre a influência dos estilos de tomada de decisão nos gestores de projeto na utilização de uma ferramenta de software, o “Microsoft Project”. Foi analisada uma população de 52 gerentes de projeto, de 8 grandes organizações localizadas no Kansas, Missouri e Oklahoma.

Após análise dos dados recolhidos, pode-se observar que existem diferenças significativas quanto ao estilo de tomada de decisão dos gestores de projeto em questão. Os resultados indicam, que quando determinada tarefa é completada, os gerentes apresentam uma abordagem claramente mais diretiva ou analítica, tanto em relação ao tempo, como à precisão necessária para terminar o plano.

De acordo com estes autores, conhecer os estilos de tomada de decisão dos gestores de projeto utilizadores de ferramentas de gestão, logo, a maneira como preferem resolver os problemas é crucial, uma vez que a seleção atual de ferramentas de gestão de projetos disponíveis pode não ser apropriada para cada gestor.

Mohammadi e Hajiheydari (2012), realizaram um estudo sobre a correlação entre os estilos de tomada de decisão dos gestores e “Business Intelligence Aspect” – Inteligência de negócios (IN). A “inteligência de negócios” (IN), surgiu como um conceito sociotécnico para ajudar os gerentes, especialmente, nas suas tarefas de tomada de decisão. No entanto, poderia gestores com estilo de tomada de decisões diferentes tirar proveito da IN da mesma forma? Este trabalho propõe um quadro que define as

---

capacidades da IN adequadas, que melhor se adaptam a cada estilo de tomada de decisão.

Os resultados mostram que, a fim de atender a cada estilo de tomada de decisão, os recursos da IN mudam de acordo com as características do estilo. Para os autores, personalizando a IN, com base nos estilos de tomada de decisão, otimizar-se-ia a IN, seria muito melhor sucedida em servir todas as categorias de gestores. Segundos estes, o facto dos tomadores de decisão terem algumas necessidades diferentes prova que a IN deve servir diversas expectativas.

Estes investigadores concluem, que todos os recursos da IN não são realizáveis facilmente em ação, logo, seria mais útil se os gestores especificassem os seus estilos de tomada de decisão, o que iria aumentar a rentabilidade das organizações e reforçar o poder de decisão dos gestores.

Tal como nos diz Mintzberg (1995), gestor é uma pessoa encarregada de uma organização ou de uma subunidade dessa organização, tanto é gestor o primeiro-ministro como o treinador de uma equipa desportiva, na medida em que o gestor no fundo é um técnico que gere uma determinada tecnologia que conhece e domina.

Sendo que o estilo de tomada de decisão de um gestor reflete as suas dificuldades, as suas capacidades de resolver problemas, as suas capacidades cognitivas e de liderança, no presente estudo vamos investigar os estilos de tomada de decisão dos árbitros de futebol de primeira categoria, tentando aferir se existem diferenças claramente identificadas nos seus estilos de tomada de decisão. Consideramos importante investigar os estilos de tomada de decisão dos árbitros de futebol, uma vez que as regras e as leis de jogo estão claramente definidas, mas perante situações idênticas, os árbitros decidem de maneira diferente.

De acordo com Lacombe; Sarrazin e Alain (1986), nas situações desportivas, as alternativas estão constantemente a ser definidas, de acordo com a sequência dos acontecimentos, a tomada de decisão depende das características do indivíduo e da maneira como expressa as suas preferências pessoais.

Kjeldsen (1990), realiza uma pesquisa com técnicos de formação inicial em gestão do desporto, afirmando a importância de saber o perfil dos postos de trabalho bem como as expectativas de carreira, possibilitando uma melhor adequação a nível académico, permitindo aos estudantes saberem as necessidades reais do mundo profissional. Se as funções e os postos de trabalho forem devidamente identificados, será mais fácil a colocação correta de um profissional com o perfil adequado para determinado cargo.

Neste sentido, Valente (2011), na sua tese sobre o perfil do gestor desportivo, enfatiza a importância dos estilos de tomada de decisão do gestor desportivo. Também Chiavenato (2005), defende que a gestão das organizações é condicionada pelos estilos adotados pelos gestores que dirigem o comportamento das pessoas. Esses estilos dependem das convicções de que cada gestor tem do comportamento humano nas organizações.

Para Valente (2011), o treinador de uma equipa, quando vai seleccionar os jogadores que vão jogar, deve pensar que os mesmos requerem de uma visão ampla das suas funções, que o trabalho em equipa é essencial para o êxito ou insucesso da mesma e que a tomada de decisão da escolha de determinados jogadores também é um aspeto muito importante, visto que em alguns momentos são eles que irão decidir o que fazer.

Colaço e Baptista (2007), também apresentam a importância de conhecer os estilos de tomada de decisão do gestor desportivo, afirmando a necessidade de perceber os estilos de tomada de decisão para melhor compreender a diversidade cultural. Estes autores, estudaram os estilos de tomada de decisão de jovens gestores desportivos europeus, utilizando, mais uma vez, o modelo de contingência cognitiva de Rowe (1991). Foi analisada uma amostra de 151 inquiridos, nos diferentes países europeus, nomeadamente, Portugal; Alemanha; Holanda; Suécia; Bélgica e Grécia. Estes autores, concluíram que existem diferenças nos estilos de tomada de decisão dos gestores desportivos entre as diferentes regiões. No estilo diretivo, foram os gestores da Grécia e de Portugal que mostraram valores mais elevados, de 73 e de 70 respetivamente, enquanto o valor mais baixo pertenceu à Suécia (64). No domínio conceptual, Portugal apresentou a par da amostra Holandesa, o valor mais baixo (80), com a Suécia a revelar o valor mais alto (92). Relativamente ao estilo comportamental, a Grécia apresentou o

---

valor mais baixo (55), enquanto a Alemanha, Holanda e Suécia mostraram valores mais elevados (70). Por último, no domínio analítico, o valor mais alto encontrado pertence à Grécia (91), sendo o valor mais baixo encontrado na Bélgica (71).

Estes investigadores acrescentam ainda, que a tomada de decisões depende dos estilos e reações do indivíduo e que “... quando diferentes pessoas trabalham juntas, diferentes culturas conflituam porque valores fundamentais, normas e verdades diferem” (Colaço & Baptista, 2007, p.1).

De acordo com Ribeiro (2010), o processo decisório, tanto em grupo, como individual, é influenciado por fatores de contexto organizacional, afetando o resultado da decisão. É por isso primordial entender e conhecer os estilos de tomada de decisão, que são uma parte do processo de tomada de decisão.

Neste seguimento, o autor, desenvolveu uma pesquisa, no concelho de Cascais, com 64 inquiridos, com o objetivo de analisar e definir o estilo de tomada de decisão dos professores de educação física e desporto, tendo aplicado o questionário desenvolvido por Rowe (1981), D.S.I., aferindo, que os professores estudados apresentam como estilo predominante de tomada de decisão, o estilo diretivo, verificando-se, contudo, um segundo estilo mais pontuado, o estilo comportamental. Registou-se ainda, nos estilos de tomada de decisão, analítico e comportamental, diferenças significativas entre o género no estilo diretivo, quanto ao número de anos na função.

Abreu (2011), desenvolve um estudo semelhante, mas com professores de Escolas de primeiro ciclo do concelho de Lisboa, com uma amostra de trinta e seis indivíduos. Os dados recolhidos sugerem que os professores de educação física no primeiro ciclo têm como estilo predominante o conceptual. No entanto, tendo em conta os valores obtidos nos outros estilos, o autor concluiu, que não é possível afirmar claramente que a população estudada tem um estilo de decisão muito predominante. Considerando a influência das variáveis analisadas, não foram encontradas quaisquer diferenças estatisticamente significativas. Contudo, pode-se observar, uma tendência muito forte para o género, influenciando os resultados nos estilos analítico e diretivo, e ainda a



---

propensão para que o avançar da idade dos professores, faça progredir o estilo de predominante conceptual para maioritariamente diretivo.

Morale (2012), também desenvolve uma investigação na área da gestão do desporto, tentando definir e analisar o estilo de tomada de decisão dos gestores dos clubes de formação desportiva do concelho de Almada, bem como a influência de variáveis como o género, a idade, a escolaridade, o número de anos na função e o número de atletas no clube, podem ter na definição do mesmo.

Para este autor, a tomada de decisão depende de vários fatores, entre eles as características do indivíduo que as toma, pois trata-se de um processo de cariz individual. Sendo assim importante, estudar os estilos de tomada de decisão, que por serem uma das partes do processo decisório, podem proporcionar diferenças nas formas de planeamento, controlo e outras ferramentas da gestão de uma organização.

O autor, inquiriu quarenta e quatro gestores, tendo sido aplicado o questionário desenvolvido por Rowe (1981), D. S. I.. Os dados obtidos, sugerem que os gestores estudados apresentam um estilo preferencial de tomada de decisão Analítico. No entanto, tendo em consideração as pontuações atribuídas aos demais estilos chega-se à conclusão que não é possível definir com clareza que os gestores apresentam um estilo maioritariamente predominante.

Estes resultados vão de encontro às ideias de Silva (2009), que acredita que nenhum estilo pode ser considerado como o “melhor”, um gestor pode ter um estilo de tomada de decisão predominante e/ou adotar mais do que um estilo consoante a situação.

Rodrigues (2007), baseado na ideia central que os “estilos de tomada de decisão podem ser usados como uma valiosa ferramenta na compreensão de um decisor, na explicação das suas ações e na relação do indivíduo aos requisitos da tarefa” (Rodrigues, 2007, p.9), possibilitando a atribuição dos cargos às pessoas certas, apresenta uma pesquisa com o objetivo de definir o estilo de tomada de decisão do dirigente federativo português. Foi utilizado o questionário desenvolvido por Rowe (1981), D.S.I., tendo sido aplicado a dirigentes de federações desportivas (Federação de Andebol de Portugal;

Federação Portuguesa (F.P.) de Natação; F.P. de Atletismo; F.P. de Triatlo; F.P. de Ciclismo; F.P. de Ginástica; F.P. de Futebol; F.P. de Remo; F.P. de Ténis; F.P. de Kickboxing; F.P. de Surf; F.P. de Vela; F.P. de Tiro com Arco; F.P. de Motociclismo); aos alunos de diferentes mestrados em gestão do desporto; aos alunos da licenciatura em gestão de desporto, portugueses, holandeses, belgas, alemães e portugueses.

Após análise dos resultados, constatou-se que para os estilos diretivo e analítico foi encontrada a média de (80), para o estilo conceptual um valor de (75) e por último (72) relativamente a estilo comportamental. O autor concluiu, que o dirigente federativo português não tem um, mas dois estilos de tomada de decisão mais fortes, o diretivo e o analítico, pressupondo, segundo o modelo de Rowe, que o hemisfério esquerdo do cérebro está em predominância, o que se reflete num pensamento lógico, ao invés da abstração e intuição (hemisfério direito do cérebro).

Outro estudo que revela a importância de conhecer o estilo de tomada de decisão do gestor, foi desenvolvido por Falcão (2011), em Ginásios, Academias e *Health Clubs* de Lisboa, para o autor, em todas as tomadas de decisões, o gestor inclui as suas características pessoais, o indivíduo que decide é influenciado, para além dos aspetos racionais, pela intuição, emoção, improvisação, acaso, desejo e realidade, certeza e frustração, pelo passado, presente e futuro.

Neste estudo, foi utilizado o questionário desenvolvido por Rowe (1981), Decision Style Inventory – D.S.I., a trinta e três inquiridos, constatando-se que o estilo de tomada de decisão mais pontuado foi o diretivo (86), de seguida o analítico (79), o conceptual (73) e o comportamental (62). Valores que estão em sintonia, com o estudo mencionado anteriormente, de Rodrigues (2007), com os dirigentes de federações desportivas. Salienta-se ainda os seguintes resultados: o género masculino apresenta um estilo de tomada de decisão mais diretivo comparativamente com o género feminino, mais comportamental e conceptual. No sexo masculino de uma faixa etária mais elevada e/ou com mais anos de função, as suas tomadas de decisão aproximam-se mais aos estilos comportamental e conceptual.

Olafson e Hastings (1998), estudaram os estilos de tomada de decisão dos gestores de organizações de desportos amadores, analisando uma amostra de setenta e dois ex-diretores do “National Sport and Recreation Centre”, em Ottawa e do “Ontaria Sport Administrative Centre”, em Toronto.

Estes autores concluíram, que o comportamento, a escolha de uma pessoa é o reflexo do seu estilo pessoal, os gerentes podem ter uma predisposição para perceber e avaliar problemas não estruturados e objetivos organizacionais diferencialmente baseados nos seus estilos pessoais. Acrescentam ainda, que uma das variáveis fundamentais na determinação da eficácia organizacional, é a interdependência do estilo pessoal do gestor e do seu comportamento de liderança.

De acordo Olafson e Hastings (1998), ao analisar a complexa interação entre a personalidade do indivíduo, a sua capacidade percetiva e os processos de tomada de decisão, verifica-se que as pessoas processam a informação de acordo com a componente de percepção da sua personalidade.

Sousa (2013), reconhecendo a importância da identificação do estilo de tomada de decisão do gestor, investigou o estilo de tomada de decisão dos treinadores de futebol português, bem como a influência de variáveis como o género, o escalão etário, o número de anos de treinador, a função desportiva, o nível de treinador e a associação, podem ter no mesmo.

Para esta investigação, o autor aplicou o questionário desenvolvido por Rowe (1981), D.S.I., a uma população de quarenta treinadores de futebol, de ambos os sexos. Os dados analisados, não apresentam um estilo de tomada de decisão predominante, mas quando comparados entre diferentes estilos, pode-se observar uma preferência para o estilo diretivo, verificando-se o segundo estilo mais pontuado o analítico.

De acordo com Alves e Araújo (1996), sendo este último, um dos autores que tem desenvolvido vários estudos, em diferentes modalidades desportivas, sobre a importância da tomada de decisão no desporto, a escolha dos atletas por esta ou aquela

---

ação depende das suas características e preferências pessoais, sendo que a qualidade da tomada de decisão dos atletas depende dos seguintes fatores: o conhecimento declarativo e processual específico; as capacidades cognitivas; a competência no uso das capacidades cognitivas e as preferências e motivações pessoais.

Para estes autores, os estilos cognitivos e perceptivos mostram padrões específicos de comportamento ou tendências para determinadas formas de tomar as decisões. Afirmam ainda, que para certo tipo de desportos, ou em certas situações de um desporto, uns estilos podem oferecer uma melhor eficácia que outros.

Silva (2009), também reconhece a importância de conhecer os estilos de tomada de decisão, desenvolvendo uma investigação com árbitros de diferentes modalidades desportivas, nomeadamente, dez inquiridos (tendo sido aplicado o questionário desenvolvido por Rowe (1981), D.S.I.), na modalidade de andebol, doze a basquetebol e dez em hóquei em patins, numa dimensão total de trinta e dois árbitros.

Os árbitros estudados possuem como estilo predominante de tomada de decisão, o analítico. Contudo, comparando as pontuações atribuídas aos estilos de tomada de decisão, o autor verificou a proximidade do segundo estilo mais predominante, o diretivo, chegando à conclusão que não é possível afirmar com clareza que o árbitro português apresenta exclusivamente um estilo maioritariamente predominante.

Os resultados deste estudo permitiram definir uma primeira ideia do perfil, do estilo de tomada de decisão do árbitro português nas três modalidades estudadas, podendo servir como um ponto de partida para futuros estudos que analisem os árbitros.

Lane; Nevill; Ahmad e Balmer (2006), realizaram um estudo com cinco árbitros de futebol experientes, do sexo masculino, através de entrevistas semiestruturadas. Quatro dos cinco participantes tinham alguma experiência de arbitragem profissional, sendo que um era árbitro profissional a tempo inteiro. O principal objetivo do presente estudo foi explorar temas que pudessem influenciar as decisões dos árbitros no futebol. A decisão de soprar ou não soprar o apito, a fim de determinar se uma falta foi ou não cometida, até ao momento do apito. Para os autores, os árbitros atuam de forma subjetiva, portanto, suscetíveis à sua interpretação. Entre outros fatores não relevantes

---

para o nosso tema, a personalidade de cada indivíduo foi percebida como um fator que afeta determinantemente a forma como as decisões dos árbitros de futebol são tomadas.

Para Melo (2011) é fundamental desenvolver mais estudos sobre a tomada de decisão dos árbitros, uma vez, que arbitrar um jogo implica tomar entre cem a cento e quarenta decisões por jogo, o que exprime, uma decisão de quarenta e cinco em quarenta e cinco segundos, não esquecendo que o árbitro observa e regista mais situações do que aquelas que assinala.

Este autor, investigou o desempenho do árbitro de futebol de alto rendimento, criando para isso, um método de análise do comportamento decisional na arbitragem, observando e registando o número total de acontecimentos num jogo de futebol da primeira liga.

Os dados recolhidos demonstraram que quase a totalidade das decisões tomadas no jogo foram corretas. Registaram-se 1216 acontecimentos, entre estes, ocorreram 28 incidentes críticos. Ao longo destes momentos, o árbitro tomou 140 decisões observáveis, tendo errado 5 vezes (88,1% acertou relativamente ao número de incidentes críticos e 99,6% acertou relativamente ao número total de acontecimentos).

Mas ao considerar as situações com influência no resultado, Melo (2011), concluiu que faltou mostrar o cartão vermelho por três vezes, duas situações na mesma jogada, ao mesmo jogador (100% de erro), revelando alguma fragilidade das competências do árbitro na vertente disciplinar, uma vez que segundo a peritagem terão ficado por exibir três cartões vermelhos.

Este investigador, salienta ainda a importância de conhecer as fontes de informação que o árbitro se baseia para tomar uma decisão e compreender quais os fatores que levam o árbitro a decidir com eficácia.

Henriques (2008), desenvolve um estudo muito atual e relevante para a compreensão da tomada de decisão do árbitro de futebol, com um contributo pessoal importante, uma vez que este autor foi árbitro profissional de futebol.

Para o autor, o árbitro é o agente desportivo que se encontra na linha da frente para, sob pressão, ajuizar o jogo, envolvido por ambientes de elevada competitividade e tensão, tem que decidir em milésimos de segundo, de forma definitiva e emocionalmente controlado.

Para Henriques (2008), o mais importante e que todos esperam do árbitro, são as suas decisões, revelando-se como o fator fundamental, que determina a diferença entre uma arbitragem bem ou mal sucedida, “... sendo portanto muito ténue e frágil a fronteira o “bestial e a besta” sendo essa linha de separação uma “simples” tomada de decisão que quando certa nunca mais ninguém se lembra, mas que quando errada nunca mais ninguém se esquece” (Henriques, 2008, p.2).

Este autor salienta ainda, que o processo decisório é um processo mental complexo, sujeito às influências das características do indivíduo, do contexto e da tarefa a realizar. No caso do árbitro, permite aplicar as regras às situações concretas da competição, podendo definir-se a tomada de decisão como “uma escolha ou um julgamento entre muitos atos possíveis, dependente da subjetividade do árbitro, podendo ser enviesada ou enfraquecida devido a aspetos relativos às emoções” (Henriques, 2008, p.3).

Henriques (2008), salienta que para se estudar o árbitro, terá que se compreender o seu comportamento nas funções que realiza. No âmbito da psicologia do desporto é possível determinar o perfil mais adequado para o árbitro que tem por função dirigir um determinado tipo de competição. Baseando-se nestas premissas, o autor teve como objetivo primordial criar, implementar e testar uma bateria de exercícios técnicos para treinar a tomada de decisão dos árbitros de futebol.

Segundo Oliveira (2010), o conhecimento mais aprofundado dos estilos de tomada de decisão, permite uma perspetiva completamente diferente em termos de gestão estratégica e tomada de decisões, possibilitando escolhas mais corretas. Esta investigadora, analisou o estilo de tomada de decisão do árbitro de futebol não profissional, através da utilização do questionário desenvolvido por Rowe (1981), D.S.I., tendo observado 465 árbitros pertencentes a diferentes Associações de futebol (Braga; Aveiro; Portalegre; Algarve; Leiria; Santarém; Porto; Coimbra; Lisboa; Setúbal; Braga; Viana do Castelo; Bragança; Vila Real; Viseu; Évora; Beja; Madeira e Faro).

Após análise dos dados recolhidos, concluiu que o estilo analítico apresenta uma maior predominância, seguido do conceptual. Contudo, quando comparados os diferentes estilos, não existem diferenças estatísticas significativas, sugerindo que o árbitro de futebol não profissional não tem exclusivamente um único estilo de tomada de decisão.

Na literatura, este estudo, é o único que investiga os estilos de tomada de decisão dos árbitros de futebol, contudo, analisa os árbitros amadores. Sendo o futebol considerado “o desporto rei”, tendo uma importância notória no envolvimento da sociedade, torna-se importante estudar os árbitros da primeira categoria, são eles que estão no “palco”, na ação das competições com destaque.

Para Oliveira (2010), as qualidades pessoais do árbitro têm influência decisiva no exercício da sua autoridade e no relacionamento que deve manter com os jogadores, treinadores e dirigentes. Algumas dessas qualidades têm de ser mesmo fator comum a todos os árbitros, enquanto outras existirão, ou não, dado que definirão a personalidade própria do árbitro e a respetiva individualização em relação aos outros árbitros.

### 3.5. Estilos de Tomada de Decisão

As decisões, mesmo aquelas que são tomadas ao nível organizacional e com a participação dos colaboradores, são em última instância individuais, da responsabilidade dos gestores. De acordo com Gibson et al. (2006), estes indivíduos, têm que optar perante várias alternativas, baseando-se na comparação das opções e da apreciação das suas consequências.

De acordo com Silva (2009), é fundamental conhecer como se desenvolve o comportamento individual no processo decisório. O indivíduo pode demonstrar uma tendência para um ou mais estilos de tomada de decisão em diferentes situações, mas o conhecimento e a compreensão destas escolhas permitirão a seleção das pessoas mais indicadas para assumir determinado cargo ou função; desenvolver de uma maneira mais eficaz e real o planeamento da formação de cada indivíduo; tomar as decisões mais corretas; perceber e clarificar as razões das problemáticas detetadas; desenvolver a criatividade. Será também possível melhorar o desempenho das mais variadas ferramentas de gestão (controlo, planeamento, avaliação, motivação). Quanto maior for o conhecimento sobre os estilos de tomada de decisão, mais eficazes serão as escolhas em termos de gestão estratégica e tomada de decisões.

Segundo Henriques (2008), a tomada de decisão é um fator fundamental no desempenho de um árbitro, todos os juizes da primeira categoria conhecem muito bem as regras, “... todavia há aqueles que se distinguem pelo modo como fazem a relação entre elas e a situação que se passa em campo aplicando-as de modo exemplar.” (Henriques, 2008, p.16).

A identificação dos estilos de tomada de decisão dos árbitros profissionais da primeira categoria pode ser um fator diferenciador na escolha do árbitro para determinado jogo, esta seleção pode ser realizada de acordo com o seu perfil e os requisitos de cada jogo. Os árbitros fazem *scouting* das equipas que vão arbitrar, conhecem bem a maneira de jogar e os comportamentos dos jogadores, seria uma mais-valia, o árbitro ser escolhido pelo perfil mais adequado para determinada competição.



A identificação dos estilos de tomada de decisão dos árbitros profissionais da primeira categoria, pode proporcionar a diferença nas formas de gestão e planeamento do conselho de arbitragem no futebol, nomeadamente, na designação dos árbitros para os jogos e no planeamento de formação dos árbitros. Pode ainda refletir implicações ao nível das relações entre as organizações, dos clubes, do conselho de arbitragem e da federação, proporcionando uma maior transparência nas tomadas de decisão

Na Tabela 3, apresentamos diferentes modelos explicativos dos estilos de tomada de decisão:

**Tabela 3.** Modelos explicativos dos estilos de tomada de decisão.

Modelos dos Estilos de Tomada de Decisão	
Modelos	Características
Chelladurai e Haggerty	1978
	Explica os processos de tomada de decisão do treinador em situação de treino e/ou jogo
	Baseia-se em 7 fatores: a pressão do tempo; a qualidade das decisões; a localização da informação; a complexidade do problema; a aceitação das próprias decisões; o poder do árbitro e a união da equipa de arbitragem
Driver	Identificaram 3 estilos de tomada de decisão: autocrático, participativo e delegativo
	1990
	O estilo do decisor varia consoante dois aspetos fundamentais: quanto ao foco (decidir com uma ou mais alternativas) e quanto ao uso da informação (analisa pouca ou muita informação)
Parnell e Bell	Identificou 5 estilos de tomada de decisão: decisivo, hierárquico, flexível, sistémico e integrativo
	1994
	É possível identificar a propensão do indivíduo para a tomada de decisões participativas (possibilitando a participação dos funcionários/colaboradores na tomada de decisão)
Scott e	Elaboraram uma escala de medida de predileção para a participação com duas dimensões: eficácia organizacional e poder. Esta diferença, estaria associada à interpretação do contexto, baseando-se na diferença de valores, crenças, concepções, cultura e orientações do indivíduo
	Em 2001 complementaram a escala com mais duas dimensões: cultura organizacional e empenho participativo
1995	

Bruce	Os estilos de tomada de decisão baseiam-se nas diferenças de personalidade e de estilos cognitivos de cada indivíduo Consideraram cinco estilos de tomada de decisão: racional, intuitivo, dependente, evitador e espontâneo
Silver e Hansen	1995 Os estilos de tomada de decisão podem ser categorizados em 4 estilos: sequencial, lógico, global e elegante
Klein	1998 Os peritos apresentam uma maior capacidade de improvisar do que os principiantes, uma particularidade no desempenho do perito é a aperfeiçoamento constante e concreto de ação relativamente às circunstâncias em constante mudança do ambiente  Os peritos são dotados de um conjunto de técnicas e instrumentos: técnicas perceptivas, modelos conceituais, sensibilidade simbólica e associações, conhecimento declarativo, simulações mentais, controlam a incerteza
Rowe	1998 O estilo de tomada de decisão reflete as necessidades, as capacidades de resolver problemas, as capacidades cognitivas e as qualidades de liderança do indivíduo Relaciona os estilos de tomada de decisão com a complexidade cognitiva e os valores orientadores (refletem uma orientação para o domínio de um dos hemisférios de cérebro)  Definiu 4 estilos de tomada de decisão: diretor, analítico, conceptual e comportamental  Normalmente, o gestor tem um estilo predominante e usa os outros como estilos de retaguarda
Robbins	2006 Os indivíduos diferem segundo duas dimensões: no seu modo de pensar (alguns são lógicos e racionais, outros são intuitivos e criativos) e na sua tolerância à ambiguidade (algumas pessoas apresentam grande tolerância, outras muito pouca) Apresentou 4 estilos de tomada de decisão: diretivo, analítico, conceptual e comportamental
Gibson et al.	2006 Existem diferentes fatores ambientais e comportamentais que influenciam fortemente o processo decisório Fatores de comportamento individual: a ética; os valores; a personalidade; a propensão ao risco; o potencial para a dissonância e o aumento do compromisso

### **3.5.1. Estilos de Tomada de Decisão segundo Chelladurai e Haggerty**

Chelladurai e Haggerty (1978), seguindo as ideias de Vroom e Yetton (1973); Vroom e Jago (1998), apresentam o modelo normativo de estilos de tomada de decisão, com o intuito de perceber e explicar os processos de tomada de decisão do treinador em situação de treino e/ou jogo. Este modelo baseia-se em sete fatores identificados como fundamentais no contexto desportivo: a pressão do tempo (a tomada de decisões num curto espaço de tempo, realidade verificada na arbitragem); a qualidade das decisões (boas ou más decisões vão influenciar diretamente a obtenção do sucesso); a localização da informação (a quantidade de informação disponível antes de decidir); a complexidade do problema (“o que distingue uma boa arbitragem é a tomada de decisão importante em momentos de grande pressão” Henriques, 2008, p.16); a aceitação das próprias decisões; o poder do árbitro (experiência, controlo, respeito, fiabilidade) e a união da equipa de arbitragem.

Neste contexto, os autores acima identificados, reconhecem três estilos de decisão do treinador:

- Estilo Autocrático: o treinador houve a opinião de alguns atletas, mas a decisão final é sempre sua. Podemos identificar este estilo como o mais utilizado na arbitragem, uma vez, que “... é o árbitro que toma a decisão final” (Henriques, 2008, p.16);
- Estilo Participativo: a decisão é tomada em conjunto, pelo treinador e pela equipa;
- Estilo Delegativo: a decisão é tomada por um ou mais atletas da equipa, a quem o treinador delegou essa função. Embora menos frequente, também pode ser visível na arbitragem, “... o árbitro delega a tomada de decisão num árbitro assistente embora seja ele que a anuncie no fim” (Henriques, 2008, p.16).

Para Chelladurai (1993), neste modelo os estilos de tomada de decisão seguem um processo cognitivo, desenvolvem um conjunto de escolhas que se propõem para garantir a racionalidade das decisões, havendo a preocupação do grau e tipo de participação dos atletas, em conformidade com a receptividade do treinador.

### **3.5.2. Estilos de Tomada de Decisão segundo Driver**

Driver (1990), considera que o estilo do decisor, influenciado pelo seu estilo cognitivo, varia consoante dois aspetos essenciais: quanto ao foco e quanto ao uso da informação. Quanto ao foco, o estilo do tomador de decisão pode preferir trabalhar com uma ou com várias alternativas. Quanto ao uso da informação, o decisor pode optar por trabalhar preferencialmente com pouca ou com muita informação.

A combinação destas duas características mencionadas, resulta nos seguintes estilos de tomada de decisão: Decisivo, Hierárquico, Flexível, Sistémico e Integrativo, como podemos analisar na Figura 11.

- **Estilo Decisivo:** “get-things-done-now”, o indivíduo utiliza pouca informação para decidir. Realiza reuniões curtas, com agendas claras e com tomadas de decisão a cada reunião. Não valoriza o planeamento, nem a hierarquia, Prefere organizações com tarefas bem definidas e trabalha um problema de cada vez;
- **Estilo Hierárquico:** o decisor planeia a longo prazo, fazendo análises complexas de dados. Analisa o maior número de informações disponíveis para alcançar a melhor solução. É detalhista, tentando fazer antecipações. Geralmente é caracterizado como controlador, centralizador, preocupado com os métodos utilizados e com os resultados esperados. Por vezes prejudica a comunicação, optando pela complexidade e detalhamento de ideias. Baseia-se na burocracia, podendo inibir a criatividade;
- **Estilo Flexível:** neste estilo, o indivíduo opta por analisar pouca informação para decidir, mas procura analisá-la sob diferentes aspetos, escolhendo a mais apropriada. Normalmente demonstra características de boa adaptação, flexibilidade e criatividade, preferindo a intuição ao planeamento. Trabalha com vários objetivos que geralmente refletem o pensamento da maioria, preferindo mais a aceitação do que a resistência. Prefere organizações com pouca estrutura e regras, e com trabalhos pouco definidos. Decide baseando-se nas discussões do grupo;
- **Estilo Sistémico** – é o mais complexo e difícil de ser compreendido. O decisor combina qualidades do estilo integrativo e do hierárquico. É um maximizador e

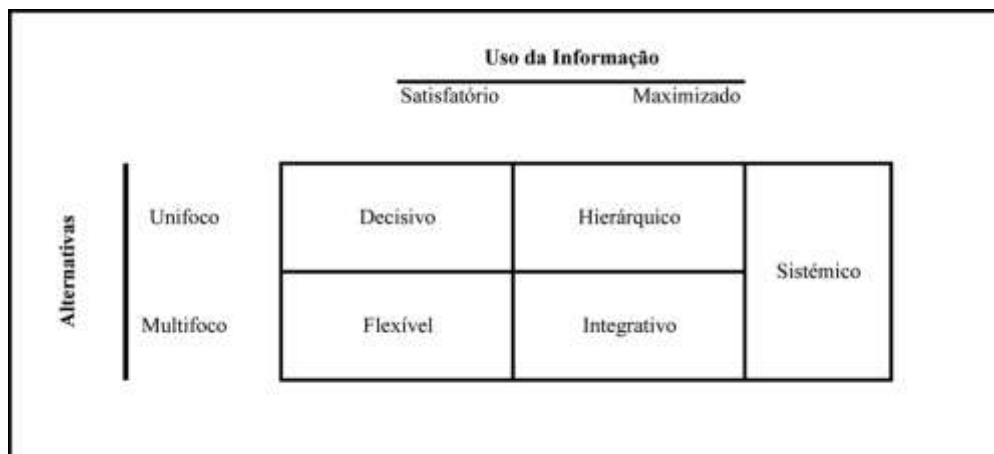
---

multifoco ou unifoco. Não delega, exercendo influência e controlando as informações. Enfatiza a priorização e estratégias detalhadas para tratar problemas. Planeia para curto prazo com objetivos concretos e mensuráveis, sendo que o conjunto é dirigido para objetivos maiores e a longo prazo. Valoriza a informação, estimulando a sua recolha regular e cuidadosa. Estimula as pessoas a trazerem informações informais. Utiliza-se de todos os recursos para compreender a situação (diagramas, mapas, gráficos, fluxos, entre outros);

- Estilo Integrativo: o sujeito usa bastante informação e gera o maior número de alternativas possíveis. Produz simultaneamente várias interpretações sobre as situações. Valoriza a exploração e a criatividade. Os relatórios são longos e elaborados, envolvendo bastante discussão. Admite “feelings”, fatos e opiniões como informação. As decisões estão abertas a modificações e demoram a ser tomadas. Tenta compatibilizar interesses de pessoas e da organização. Prefere organizações menos rígidas.

Para este autor, a análise e o conhecimento das características pessoais do gestor são muito importantes, sobretudo no que diz respeito aos sistemas de informação que poderão ser utilizados pelos decisores.

De acordo com Kladis e Freitas (1996), neste modelo apresentado, existe ainda uma preocupação com a definição dos estilos de tomada de decisão, para que as características individuais de cada sujeito sejam consideradas e analisadas quando a organização estiver a desenvolver recursos, principalmente nas informações que são transmitidas aos gestores



**Figura 11.** Estilos de Tomada de Decisão.

**Fonte:** Driver (1990, p.11).

### 3.5.3. Estilos de Tomada de Decisão segundo Parnell e Bell

Parnell e Bell (1994), baseando-se na teoria que é possível identificar a propensão do indivíduo para a tomada de decisões participativas (possibilitando a participação dos funcionários/colaboradores na tomada de decisão), elaboraram uma escala de medida de predileção para a participação com duas dimensões: eficácia organizacional e poder. Esta diferença, estaria associada à interpretação do contexto, baseando-se na diferença de valores, crenças, concepções, cultura e orientações do indivíduo.

Em 2001, os autores em questão, complementaram a escala definida com mais duas dimensões: cultura organizacional e empenho participativo. Contudo, segundo alguns autores, citado por Cunha e Rego (2003), a relação entre as decisões participativas e o desempenho organizacional não é consensual, uma vez, que alguns estudos salientam uma relação positiva, outros aferem um resultado negativo, existindo mesmo investigações que não encontram qualquer correlação entre estas dimensões.

#### **3.5.4. Estilos de Tomada de Decisão segundo Scott e Bruce**

Para Scott e Bruce (1995), os estilos de tomada de decisão baseiam-se nas diferenças de personalidade e de estilos cognitivos de cada indivíduo. Estes autores, consideram cinco estilos de tomada de decisão:

- Racional: aborda o problema e a decisão de uma forma lógica e estruturada, considera as várias opções que podem conduzir ao objetivo pretendido;
- Intuitivo: confia nos sentimentos, nas impressões e nos pressentimentos;
- Dependente: baseia-se na orientação e no apoio de outras pessoas;
- Evitador: evita ou tenta adiar tomar decisões, decidindo no último momento, quando tem mesmo que ser;
- Espontâneo: toma decisões súbitas, impulsivas e sem preparação prévia.

Para os autores todos os estilos são válidos e apropriados em diferentes situações, no entanto, se houver uma associação entre os estilos racional e o intuitivo, obter-se-á uma supremacia sobre os outros estilos.

Neste modelo apresentado, é possível que os indivíduos mais intuitivos sejam os mais espontâneos; os mais evitadores serão os mais dependentes e os mais racionais serão os menos espontâneos.

#### **3.5.5. Estilos de Tomada de Decisão segundo Silver e Hansen**

Para Silver e Hansen (1995), os estilos de tomada de decisão podem ser categorizados em 4 estilos:

- Estilo Sequencial: os decisores têm necessidade de obter uma grande quantidade de informação sobre a situação, precisam de orientações de quais os caminhos possíveis a percorrer, quais as melhores soluções, quais os melhores procedimentos e etapas para realizar corretamente a tarefa;
- Estilo Lógico: neste estilo, os decisores precisam de valores concretos, necessitam de posições defensáveis e de um entendimento claro e objetivo dos resultados possíveis das diferentes escolhas. Têm tendência para contrapor outras opções a um conjunto de

escolhas. As suas características objetivas e decisão crítica afasta-os de escolhas influenciadas por sentimentos pessoais. Enquanto não houver uma única escolha, procuram a melhor dentro das opções disponíveis. Este decisor questiona sempre: Analisámos todas as possibilidades? Identificámos corretamente o problema?; Conseguimos justificar as nossas opções?;

- **Estilo Global:** para este decisor todas as possibilidades têm que ser analisadas, as existentes e as que possam ser imaginadas. Estão focados naquilo que é possível, necessitam de conhecer todos os valores específicos. Normalmente as suas decisões estão centradas naquilo que é melhor para todos. Sentem a necessidade de serem criativos. Este decisor questiona: Será este o melhor caminho?; Explorámos todas as possibilidades?; Qual o melhor caminho para explicar o problema?; Que novas imagens precisam de ser criadas?;

- **Estilo Elegante:** para estes decisores é fundamental uma grande quantidade de informação pormenorizada, uma clara definição da problemática e o cruzamento de experiências de outras pessoas. Necessitam de analisar os seus pensamentos, sentimentos, mas também os de outros indivíduos relativamente à decisão a ser tomada. Optam por uma tomada de decisão cooperativa e sensível de acordo com as necessidades individuais. Procuram a unanimidade do grupo em todos os procedimentos. Querem que cada pessoa seja ouvida e entendida quando apresenta a sua opinião. Estes decisores fazem questões como: Como é que eu me sinto relativamente àquilo que estou a fazer?; Tenho conhecimento de todos os factos específicos relacionados com os meus sentimentos?; Tenho um sentimento positivo ou negativo daquilo que está a acontecer?; Esta opção é boa para mim e para os outros?; Os outros terão dificuldade em entender e aceitar esta decisão?.

### **3.5.6. Estilos de Tomada de Decisão segundo Klein**

Segundo Klein (1998), os peritos utilizam novos caminhos de ação através do reconhecimento e rentabilização das oportunidades escondidas para intervenções úteis, isto é, pontos de alavanca.

Segundo este investigador, na tomada de decisão, os peritos, mais experientes, apresentam uma maior capacidade de improvisar do que os principiantes e “... a



---

simulação mental é uma ferramenta poderosa para usar os pontos de alavanca de forma a suportar a improvisação” (Ribeiro, 2010, p.28).

Os peritos conseguem detetar com maior habilidade os princípios implícitos no problema, uma vez que os principiantes consideram as características não relacionadas com a questão. Pensa-se que este maior conhecimento revelado por parte dos peritos, tenha por base uma maior capacidade de ajuizar e de apresentar a informação de uma maneira mais adequada.

Para Klein (1998), as principais diferenças identificadas entre os peritos e os principiantes, estão centradas entre a procura no sentido e a tomada de decisão.

De acordo com Morale (2012), na tomada de decisão, uma particularidade no desempenho do perito é o aperfeiçoamento constante e concreto de ação relativamente às circunstâncias em constante mudança do ambiente.

Segundo Singer (2002), as principais diferenças que podemos registar entre um principiante e um perito, são que este:

- Tem mais conhecimento elaborado específico da tarefa;
- Dá mais significado à informação disponível;
- Codifica e obtém a informação relevante de forma mais eficiente;
- Deteta visualmente a localização de objetos e padrões no campo visual mais rapidamente e com maior perícia;
- Usa melhor a informação sobre a probabilidade das situações;
- Decide de forma mais rápida e apropriada.

O autor acrescenta ainda “... que os peritos sabem o que os outros não sabem e fazem o que os outros não conseguem...” (Ribeiro, 2010, p.29), uma vez que estão dotados de um conjunto de técnicas e instrumentos cognitivos a saber:

- Técnicas Percetivas: consideradas como a habilidade de fazer discriminações corretas, sendo esta uma componente essencial dos peritos;
- Modelos Concetuais: afere-se que os peritos possuem um conhecimento mais vasto e profundo do que os principiantes. Percebem as dinâmicas dos

---

acontecimentos no seu domínio, sabem como as tarefas devem ser realizadas e como coordenar as equipas, o que lhes permite descrever, explicar e antecipar as ações de uma maneira mais eficaz;

- Sensibilidade Simbólica e Associações: reconhece-se que os peritos abrangem em larga escala padrões de informação mais específicos;
- Conhecimento Declarativo: conhecem mais factos, mais detalhes e possuem mais conhecimento explícito para juntar ao seu conhecimento implícito;
- Simulações Mentais: utilizam a simulação mental de acordo com o seu conhecimento adaptando-se a novos contextos. Descobrem e detetam problemas, sendo certo que demoram mais tempo a analisar a situação do que a determinar a estratégia de ação, em relação aos principiantes;
- Controlam a Incerteza: os peritos possuem várias estratégias para controlar a incerteza. Utilizam os modelos conceituais para preencher vazios, simulando mentalmente e projetando no futuro.

### **3.5.7. Estilos de Tomada de Decisão segundo Rowe**

Segundo Rowe (1998), o estilo de tomada de decisão do gestor afeta diretamente a estratégia da organização. O gestor tem que acompanhar o crescimento e as alterações da organização, adaptando-se de forma a garantir o sucesso e os objetivos estabelecidos, portanto, é fundamental a escolha do gestor certo para cada situação. Conhecer o estilo de tomada de decisão dos possíveis gestores, pode facilitar muito a determinação do indivíduo que poderá ter mais sucesso numa determinada situação.

Para o autor, o estilo de tomada de decisão reflete as necessidades, as capacidades de resolver problemas, as capacidades cognitivas e as qualidades de liderança do indivíduo. De acordo com Rowe (1998), nenhum estilo pode ser considerado como o “melhor”, um gestor pode ter um estilo de tomada de decisão predominante e/ou adotar mais do que um estilo consoante a situação, teoria já apresentada anteriormente por Scott e Bruce (1995).

O modelo deste investigador admite que os processos cognitivos podem ajudar a explicar as diferenças apresentadas pelos indivíduos na sua forma de pensar, visto que determinam a maneira como a informação é usada e aplicada à formulação e avaliação de estratégias.

Rowe (1998), acredita que um gestor flexível consegue proporcionar respostas mais apropriadas a cada situação, contudo, nem todos os indivíduos conseguem ser flexíveis, possuindo um estilo mais rígido.

No seguimento das ideias propostas por este pesquisador e pelos seus estudos, iremos utilizar este modelo de estilo de tomada de decisão para a presente investigação, tentando identificar os estilos de tomada de decisão dos árbitros de futebol de primeira categoria. Como sabemos, as regras e leis de jogo estão claramente definidas, contudo, perante situações idênticas, árbitros têm comportamentos e julgamentos diferentes. Torna-se fundamental conhecer os seus estilos de tomada de decisão e em que medida variáveis como a idade, o género, os anos de prática, a nacionalidade podem influenciar o perfil dos árbitros de futebol.

Rowe (1998), no seu modelo de estilos de tomada de decisão, teve ainda em consideração uma investigação realizada por Springer e Detsch (1981), sobre os hemisférios (esquerdo e direito) do cérebro, mostrou que cada um tem funções específicas a nível do processamento de informação. O lado esquerdo corresponde ao pensamento lógico, analítico, processa a informação e a linguagem. Os indivíduos que têm o hemisfério esquerdo predominante, têm tendência a conseguir diferenciar diversos elementos num conjunto de dados. O lado direito está responsável pela intuição e a criatividade. Os indivíduos que possuem este lado como predominante, apresentam uma tendência a perceber as coisas como um todo, consideram várias ideias ao mesmo tempo, apreciam o espaço, o imaginário, a fantasia e a música. Também os sonhos parecem estar associados às funções relativas a este hemisfério.

Para complementar o seu modelo de estilos de tomada de decisão, Rowe (1998), introduziu o conceito de complexidade cognitiva, que está relacionado com a capacidade do indivíduo considerar na sua tomada de decisão um conjunto de variáveis

interdependentes de uma só vez. Sendo, que a seleção de uma estratégia está diretamente relacionada com um conjunto de variáveis complexas e interdependentes, a capacidade de um decisor em compreender uma determinada situação depende da sua complexidade cognitiva. Pessoas que possuem um elevado nível de capacidade cognitiva, têm dificuldade em perceber padrões de dados inter-relacionados (conjunto de coisas com relação entre si); pessoas que possuem um baixo nível de capacidade cognitiva, tendencialmente utilizam o mínimo de regras específicas com base de interpretação de dados numa dada situação estratégica.

O modelo deste autor, relaciona os estilos de tomada de decisão com a complexidade cognitiva e os valores orientadores, que por sua vez refletem uma orientação para o domínio de um dos hemisférios de cérebro, Figura 12.

Complexidade Cognitiva	Alta (ambiguidade tolerada) Baixa (estruturação necessária)	Hemisfério Esquerdo	Hemisfério Direito
		Analítico	Concetual
		Diretivo	Comportamental
		Tarefas/Técnica	Pessoas/Organização
		Valores Orientadores	

**Figura 12.** Modelos de estilos de tomada de decisão segundo Rowe.

Fonte: Adaptado de Rowe & Mason (1987, p.56).

A partir deste modelo Rowe (1998), descreveu quatro estilos de tomada de decisão:

- **Estilo Diretivo:** pouca tolerância para a ambiguidade; orientam-se para assuntos de ordem técnica; normalmente possuem um estilo autoritário, com grande necessidade de poder. São conhecidos pela sua rapidez e resultados; utilizam pouca informação; consideram poucas alternativas; são agressivos; têm tendência a seguir procedimentos; funcionam em ambientes bem estruturados, onde a informação seja detalhada e por via oral; têm habilidade para controlar e dominar os outros; necessitam de segurança e estatuto; mantêm o foco interno à organização, com pequeno raio de ação e controlo

apertado; ficam aborrecidos sob *stress*; reagem aos estímulos utilizando regras pré definidas; analisam os outros com seriedade;

- Estilo Analítico: o indivíduo apresenta maior tolerância para a ambiguidade (quando comparados com os diretivos), tem uma personalidade cognitiva mais complexa, virada para a aquisição de conhecimento; desejam quantidades consideradas de informação, preferencialmente escrita; consideram mais alternativas. Em analogia ao estilo diretivo, também possuem orientação técnica, com tendência a serem autoritários. São gestores orientados para a resolução de problemas, dando importância ao controlo; gostam da variedade e do desafio; procuram soluções inovadoras; são bons no raciocínio abstrato e lógico dedutivo. Sob *stress* seguem as regras, reagem a estímulos com discernimento, analisam os outros de uma forma lógica;

- Estilo Conceptual: os gestores apresentam uma alta complexidade cognitiva, revelam uma forte focalização nas pessoas, são orientados para a realização/resultados, acreditam na confiança e na relação aberta com os subordinados. Optam por analisar um número considerável de informação, exploram várias alternativas, sendo mais criativos nas suas soluções. A sua maior preocupação é com os problemas de maior dimensão e de longo prazo, revelando um elevado compromisso organizacional. São indivíduos perfeccionistas, enfatizam a qualidade, preferem perder o controlo a usar o poder de uma forma mais efetiva, a sua tendência é convidar frequentemente os seus subordinados a participar na tomada de decisões e na definição de objetivos. Valorizam os prémios, o reconhecimento e a independência, sob *stress* tornam-se erráticos e irregulares, reagem a estímulos usando a intuição;

- Estilo Comportamental: caracteriza-se por uma profunda preocupação pela organização e pelo desenvolvimento das pessoas apesar da baixa complexidade cognitiva que os indivíduos apresentam neste estilo. Os gestores sentem um desejo de serem aceites, tendo tendência a ser um apoio de suporte dos outros. São simpáticos, manifestam empatia, gostam de aconselhar, preferem a persuasão à ordem/direção. Normalmente são indivíduos recetivos a sugestões, comunicam facilmente, preferem a comunicação verbal, não precisam de muita informação. Tendem a focalizar-se no curto e médio prazo, evitam o *stress* e reagem aos estímulos por instinto.

Embora este modelo apresente quatro estilos distintos de tomada de decisão, raramente um gestor apresenta um único estilo de tomada de decisão para todas as situações. O

estilo adotado depende do contexto, da situação em que a decisão é tomada. Normalmente, o gestor tem um estilo predominante e usa os outros como estilos de retaguarda. É importante ter uma ideia do estilo predominante do decisor, ao conhecer e identificar o estilo cognitivo e os valores orientadores predominantes dos outros, o gestor consegue prever melhor os respectivos comportamentos de tomada de decisão.

De acordo com o estudo de McClelland (1971), cada estilo de tomada de decisão reflete diferentes necessidades do gestor. O estilo diretivo, relaciona-se à necessidade predominante de poder. O estilo comportamental, necessita de afiliação, de associação. O estilo analítico associa-se à necessidade de realização e o estilo conceptual, caracteriza-se pela necessidade de reconhecimento.

Também a maneira como os gestores interagem e se relacionam com os seus colaboradores/funcionários, está diretamente relacionado com o seu estilo de tomada de decisão.

Zaleznick (1998), comparou as diferenças de estilos de tomada de decisão entre gestores e líderes. O investigador, considerou as tarefas que requerem baixa complexidade cognitiva como sendo as funções de manutenção da gestão, em que objetivo principal é a obtenção de resultados e a motivação dos funcionários para os alcançar. E, atribuiu como funções de liderança as tarefas que requerem um maior nível de complexidade, as que estão relacionadas com ideias. Ficando assim, o líder associado, a um indivíduo mais focado com a direção e a visão da organização do que com a execução de pequenas e detalhadas tarefas.

De acordo com Silva (2009), existem diferenças nos estilos decisórios, entre pensar e atuar, entre as características de líder e de gestor. Os líderes são pró-ativos e direcionados para a mudança, e por isso terão mais disposição que os gestores para terem como estilo predominante um dos superiores – analítico ou conceptual.

Para Ribeiro (2010), o líder escolhe a mudança como uma forma de liderar, implementando objetivos a alcançar e orientando os colaboradores para as metas estabelecidas. O gestor está focado na planificação e na resolução de problemas. Os

---

gestores e líderes apresentam muitas diferenças, quanto à motivação, à forma de pensar e de agir. Os primeiros preocupam-se com a eficiência, o planeamento, os procedimentos e o controlo, sendo mais racionais, preferem a razão à componente emocional. Pelo contrário, os segundos arriscam mais, são mais ativos, criativos e sabem trabalhar com a mudança, por isso terão mais propensão que os gestores para apresentar como estilo predominante, o estilo analítico ou conceptual.

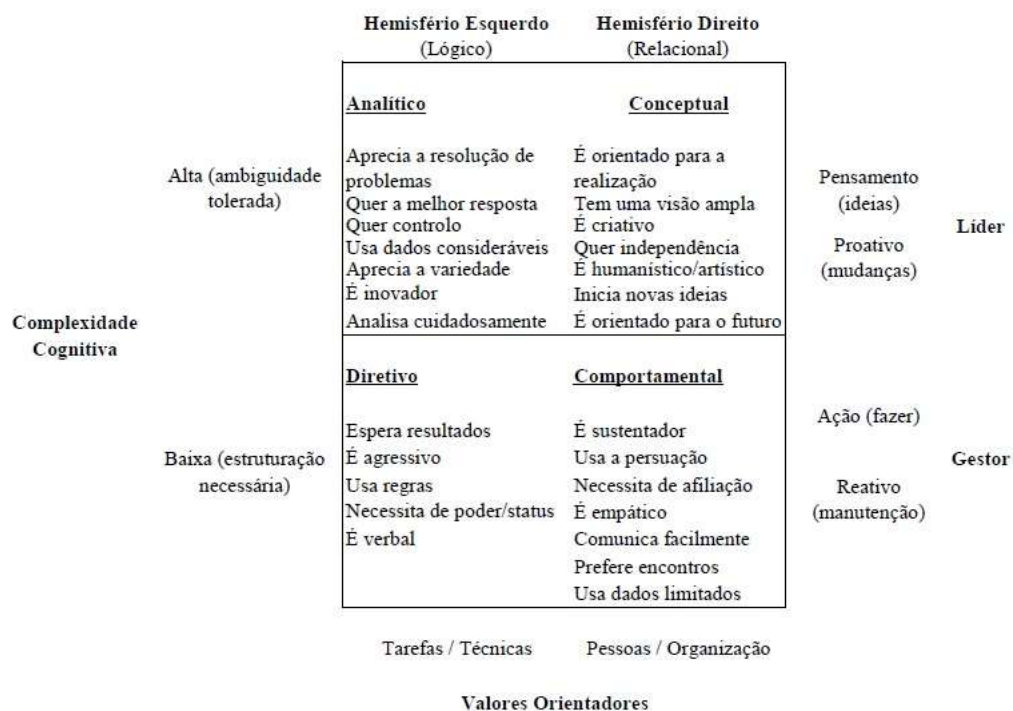
Para uma melhor compreensão das diferenças identificadas entre líderes e gestores, apresentamos um resumo baseado no estudo de Zaleznick (1977), que podemos analisar na Figura 13.

<b>Líderes</b>	<b>Gestores</b>
Têm uma atitude ativa e não reativa, formando ideias em vez de darem respostas. Como consequência, alteram o modo como as pessoas encaram o que é desejável, possível e necessário.	Tendem a adotar atitudes impessoais (e, até passivas) relativamente aos objetivos, estes, surgem através de necessidades e não de desejos.
Desenvolvem novas abordagens para velhos programas e abrem campos para novas ações. Projetam as suas ideias através de imagens que entusiasma as pessoas e só posteriormente desenvolvem as escolhas que irão desenvolver.	Calculam as vantagens da competição, planeando o momento mais adequado para o surgimento das controvérsias e reduzindo as tensões. Para isso negociam e discutem. Usam recompensas, punições e outros meios de coação.
São simpáticos, têm uma percepção interior que usam nas relações com os outros. Detetam sinais emocionais e tornam-nos significativos numa relação.	Preferem trabalhar com pessoas e evitam o trabalho solitário, porque lhes cria uma certa ansiedade. Mas por outro lado, procuram manter um baixo nível de envolvimento emocional nessas relações, o que os impede, por vezes, de preverem os pensamentos e sentimentos dos outros.
Atraem fortes sentimentos de identidade e de diferenciação, uma relação de "amor-ódio". As relações humanas em estruturas dominadas por líderes parecem ser turbulentas, intensas e, às vezes, mesmo desorganizadas. Estas atmosferas intensificam a motivação individual e produzem, frequentemente, resultados inesperados.	A frieza e a racionalidade, tornam-os inacessíveis, desinteressados e manipuladores, procurando manter uma estrutura racional e equilibrada debaixo de controle.
O líder partilha a ideia de que "enquanto não está estragado, talvez seja a única altura em que se possa arranjar".	O gestor tem uma filosofia do género: "se não está estragado, não se arranja".

**Figura 13.** Diferenças identificadas entre líderes e gestores segundo Zaleznik.



Nesta lógica de raciocínio, foi apresentado o modelo cognitivo de estilos de tomada de decisão expandido, que apresentamos de seguida na Figura 14:



**Figura 14.** Modelo de estilos de tomada de decisão expandido.

Fonte: Rowe (1998, in Silva, 2009, p.18).

Ao conhecer e identificar os estilos de tomada de decisão, é possível prever o comportamento de quem decide, como podemos observar na Figura 15:

Estilos de Decisão	Sob Stress	Motivado Por	Resolução de Problemas	Maneira de Pensar
Analítico	Segue as regras	Desafio	Análise e Visão	Lógica
Comportamental	Evita	Aceitação	Sentimento e Instinto	Emocional
Conceptual	Irregular	Reconhecimento	Intuição e Julgamento	Criativa
Diretivo	Explosivo	Poder, Estatuto	Regras e Políticas	Focado

**Figura 15.** Reações de cada estilo de tomada de decisão para diferentes fatores.

Fonte: Rowe e Boulgarides (1994, p.35).

Rowe (1998), apresenta um estudo dos estilos de tomada de decisão, em que caracteriza a população Norte Americana em geral, os gestores Norte Americanos e os gestores Japoneses. O autor concluiu, que relativamente à população em geral, os norte-americanos revelam um elevado estilo analítico (90), seguido do conceptual (80), do diretivo (75) e por último do comportamental (55).

Relativamente aos gestores norte-americanos detetou-se resultados muito idênticos à população em geral, estilo analítico (89), conceptual (83), diretivo (74) e também por último o estilo comportamental (54). Os resultados obtidos, salientam uma orientação predominante para o hemisfério esquerdo de cérebro, relacionado com a lógica.

Ao analisar os resultados obtidos com os gestores japoneses, salienta-se o estilo conceptual com a pontuação mais elevada (84), a seguir o estilo analítico (79), o diretivo (69), terminando com o comportamental (68). Apresentando assim, uma orientação para o hemisfério direito do cérebro, caracterizado como relacional.

Após concluir que existem algumas diferenças no processo de tomada de decisão das três nacionalidades, considera essencial a investigação dos estilos de tomada de decisão dos gestores, uma vez que estes afetam diretamente a estratégia da organização. Sendo por isso, que à medida que as organizações crescem e se alteram, a gestão tem que se adaptar a isso, de forma a garantir um crescimento contínuo e profícuo. Para alcançar os objetivos estratégicos é necessário encontrar os gestores certos para cada situação.

Assim, conhecer o estilo de tomada de decisão dos potenciais gestores pode por isso, ajudar a determinar quem poderá ter mais sucesso numa determinada situação. Para o autor o estilo de tomada de decisão de um gestor reflete as suas necessidade, as suas capacidades de resolver problemas, as suas capacidades cognitivas e de liderança.

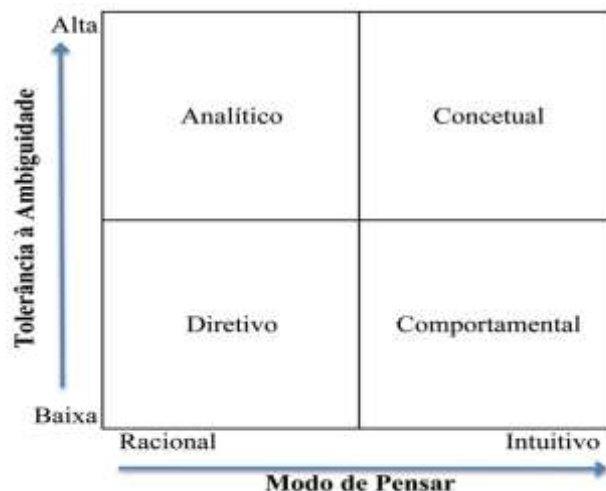
### **3.5.8. Estilos de Tomada de Decisão segundo Robbins**

Para Robbins (2006), os indivíduos diferem segundo duas dimensões: no seu modo de pensar (alguns são lógicos e racionais, processão a informação de uma forma

sequencial; outros são intuitivos e criativos, processão a informação como um todo) e na sua tolerância à ambiguidade (algumas pessoas apresentam grande tolerância, outras muito pouca). O autor apresenta assim, um modelo de estilos de tomada de decisão que identifica quatro abordagens na tomada de decisões:

- **Estilo Diretivo:** os indivíduos revelam baixa tolerância à ambiguidade e preferem a racionalidade. Normalmente são pessoas caracterizadas por serem eficientes e lógicas, tomam decisões depressa e concentram-se no curto prazo. A sua preocupação com a eficiência faz com que tomem decisões utilizando poucas informações e avaliando poucas alternativas;
- **Estilo Analítico:** os decisores que adotam o estilo analítico enfrentam a ambiguidade, procurando mais alternativas. São caracterizados pela capacidade de se adaptarem ou de lidarem com situações novas;
- **Estilo Conceptual:** Indivíduos que consideram um maior número de informação e analisam várias alternativas, tendem a ter uma perspectiva muito ampla. O seu foco é de longo alcance, são excelentes para encontrar soluções criativas para os problemas;
- **Estilo Comportamental:** Neste estilo, as pessoas trabalham bem em grupo e são recetivas a sugestões, recorrem à realização de reuniões para promover a comunicação. Preocupam-se com a realização dos seus pares e subordinados, tentam evitar conflitos e procuram aceitação.

Para uma melhor compreensão deste modelo, apresentamos a Figura 16:



**Figura 16.** Modelo dos estilos de tomada de decisão segundo Robbins.

**Fonte:** Robbins (2006, p.74).

### **3.5.9. Fatores Comportamentais segundo Gibson et al.**

Segundo Gibson et al. (2006), existem diferentes fatores ambientais e comportamentais que influenciam fortemente o processo decisório. Algumas variáveis afetam apenas certos aspetos desse processo, enquanto outras vão influenciar todo o processo. No entanto, cada uma exerce algum impacto e portanto, deve ser compreendida para possibilitar uma avaliação completa do processo de tomada de decisão quer numa organização, quer a nível ou individual.

O autor considera como fatores de comportamento individual: a ética; os valores; a personalidade; a propensão ao risco; o potencial para a dissonância e o aumento do compromisso.

A ética, é basicamente um sistema ou código que orienta a conduta do indivíduo, ajudando-o a avaliar as diferentes soluções para um problema, ajudando a determinar o que é correto ou incorreto numa tomada de decisão.

Os valores, são diretrizes e crenças básicas (adquiridos na vida desde a infância), utilizadas pelo indivíduo que esteja perante uma situação de decisão.

Os valores influenciam verdadeiramente o processo de decisão, estando refletidos no comportamento do decisor antes e durante a tomada de decisão, bem como na sua implementação.

A pessoa responsável pela tomada de decisões, é ainda influenciada por diversos fatores psicológicos, conscientes e subconscientes como é o caso da personalidade, que se reflete significativamente nas escolhas da pessoa.

Já o grau da propensão ao risco entre as pessoas responsáveis de tomar decisões pode ser bastante variável, e exerce uma influência significativa no processo decisório.

Tendo em conta estes fatores e diferenças entre os decisores, teremos diferentes objetivos estabelecidos, alternativas avaliadas de forma diferente e escolhas de alternativas muito distintas.

Para além das forças que influenciam o gestor, antes da tomada de uma decisão, há que ter em conta o impacto dessa escolha. O que acontece depois de a decisão ser tomada é considerada uma ansiedade pós decisão, dissonância cognitiva ou teoria do arrependimento. Dá-se um conflito entre as várias crenças do indivíduo e a realidade, sendo que a maioria dos indivíduos é motivada a reduzir a dissonância e a atingir a consonância.

No presente estudo, baseámo-nos no modelo de Rowe (1998), é um autor que desenvolveu vários estudos que permitem explicar os estilos de tomada de decisão em diferentes profissões, como Al-Omari (2013); Colaço e Batista (2007); Fox e Spence (2005); Chen; Wang e Yu (2002); Martinsons (2001).

Rowe é um autor mais abrangente, relaciona os estilos de tomada de decisão com as dominâncias dos hemisférios do cérebro, possibilitando uma compreensão mais pormenorizada das características de cada estilo de tomada de decisão.

Todas as decisões dos árbitros têm consequências nas organizações desportivas, nos clubes, no conselho de arbitragem, na federação, nos próprios árbitros (na pontuação do seu desempenho em cada jogo) e o modelo de Rowe, inclui um elemento de avaliação do mérito das consequências dos estilos de tomada de decisão.



O estudo realizado resulta de uma pesquisa bibliográfica e da aplicação de um questionário. A primeira, contempla uma revisão da literatura sobre as questões e temas de interesse para o presente trabalho, permitindo uma observação das abordagens dos autores estudados, servindo de base para o desenvolvimento de uma pesquisa descritiva sobre os estilos de tomada de decisão de árbitros de futebol da primeira categoria, e em que medida as características demográficas e profissionais influenciam ou não os estilos de tomada de decisão.

Acrescentamos ainda que desenvolvemos um levantamento pormenorizado da literatura existente sobre o tema desta investigação, que permite uma leitura organizada por temas e conteúdos, que se encontra no anexo 1 (revisão compreensiva da literatura relevante para o presente estudo).

Na pesquisa literária que desenvolvemos, encontrámos apenas dois estudos que investigaram os estilos de tomada de decisão dos árbitros, um estudo de Silva (2009), intitulado estilo de tomada de decisão: um estudo com árbitros, onde a amostra estudada são dez árbitros de andebol, doze árbitros de basquetebol, dez árbitros de hóquei em patins e um estudo de Oliveira (2010) com árbitros de futebol não profissionais, com quatrocentos e sessenta e cinco árbitros amadores.

A falta de investigações que estudem diretamente a influência dos estilos de tomada de decisão dos árbitros de futebol da primeira categoria, levou-nos a procurar uma linha sequencial de pesquisa, desenvolvendo um levantamento dos estudos relacionados com os estilos de tomada de decisão em diferentes profissões, depois no desporto em geral (diferentes modalidades desportivas), de seguida na arbitragem e por último na arbitragem no futebol.

Relativamente à aplicação do questionário, podemos afirmar que “... este é provavelmente o melhor método disponível para o cientista social interessado na recolha de dados originais para descrever uma população demasiado vasta para ser observada diretamente” (Babbie, 1998, p.256).

---

Segundo Gay e Airasian (2000), a utilização deste método tem vantagens sobre outros métodos de recolha de dados, a aplicação de questionário requer menos tempo e é mais económico.

#### **4.1. Instrumento**

No estudo em questão foi utilizado o questionário Decision Style Inventory (DSI), desenvolvido por Rowe, A., J. em 1981, revisto pelo próprio pela terceira e última vez em 1983, traduzido e adaptado à realidade portuguesa pelo departamento de gestão da Faculdade de Motricidade Humana, Universidade de Lisboa.

Os investigadores traduziram a versão do questionário em inglês para português. A versão portuguesa do questionário foi traduzida para o inglês. O pesquisador comparou o questionário original em inglês e o questionário retro traduzido. Doze especialistas no campo da administração educacional avaliaram a validade do questionário. Após pequenos ajustes, os significados dos dois questionários coincidiram.

A escolha da aplicação deste questionário na presente investigação, baseou-se principalmente nos seguintes aspetos:

- É de fácil aplicabilidade, mede de uma forma simples as variáveis que pretendemos estudar;
- Este questionário foi utilizado em vários estudos que permitem explicar os estilos de tomada de decisão em diferentes profissões, como Al-Omari (2013); Colaço e Batista (2007); Fox e Spence (2005); Chen et al. (2002); Martinsons (2001);
- Rowe e Mason (1987), relataram que mais de 10 000 pessoas preencheram este questionário. Alegadamente, mostrou excelentes resultados de fiabilidade, meio desvio padrão e fiabilidade teste-reteste, bem como validade medida por correlações com outros instrumentos de teste, tais como o indicador de tipo Myers-Briggs, a Wilkins incorporados testes de figuras, o estilo de aprendizagem de Kolb e a dominância cerebral Hermann.



- 
- Rowe é um autor mais abrangente, relaciona os estilos de tomada de decisão com as dominâncias dos hemisférios do cérebro, possibilitando uma compreensão mais pormenorizada das características de cada estilo de tomada de decisão;
  - Todas as decisões dos árbitros têm consequências nas organizações desportivas, nos clubes, no conselho de arbitragem, na federação, nos próprios árbitros (na pontuação do seu desempenho em cada jogo) e esta escala inclui um elemento de avaliação do mérito das consequências dos estilos de tomada de decisão.

O referido questionário (apresentado no anexo 2), tem como objetivo determinar a auto percepção do gestor acerca do próprio estilo de tomada de decisão, segundo o modelo de contingência desenvolvido por Rowe (1991). Sendo assim possível determinar a frequência com que o gestor utiliza cada um dos estilos: Diretivo, Analítico, Conceptual e Comportamental.

As respostas ao questionário quando pontuadas, proporcionam um indicador válido do estilo do indivíduo. A pontuação total de cada coluna é utilizada para determinar o nível de dominância de cada estilo.

O questionário é composto por vinte (20) questões, com quatro (4) opções de escolha cada uma, em que o questionado deve responder atribuindo oito (8) pontos à que concorda mais, quatro pontos (4) à que concorda em segundo lugar, dois pontos (2) à que concorda em terceiro e um ponto (1) à que concorda em quarto lugar. Explicação apresentada no cabeçalho do instrumento em questão.

Assim, o valor total mais baixo possível de uma coluna é de vinte (20) e o mais alto cento e sessenta (160). Os valores de uma coluna que perfaçam o somatório entre vinte (20) e quarenta (40), situam-se na zona fraca, entre os quarenta (40) e oitenta (80) na zona média e acima de oitenta (80) na zona alta.

O resultado total da primeira coluna está associado ao estilo diretivo, o da segunda coluna ao analítico, a terceira ao conceptual e por último o da quarta coluna ao comportamental.

De acordo com Rowe (1981), se a pontuação de um indivíduo estiver aproximadamente meio desvio padrão acima da média desse estilo, então o estilo é considerado predominante. Se se encontrar um desvio padrão acima da média, o estilo é considerado muito predominante. Uma pontuação que se verifique entre meio desvio padrão acima e abaixo da média, indica que o estilo é de retaguarda. Um resultado de mais de meio desvio padrão abaixo da média é considerado o estilo menos preferido, ou seja, latente, só utilizado quando necessário.

Segundo o mesmo autor, é assim possível construir um gráfico de estilos de tomada de decisão a partir deste questionário. Cada barra do gráfico indica o quanto a pontuação individual se desvia da média dessa pontuação. As barras de resultados maiores do que a média estendem-se para a direita da linha da pontuação média, enquanto as barras de resultados menores do que a média se situam à esquerda da mesma.

O cabeçalho do questionário, para além da explicação, servirá também para o registo de alguns dados importantes para o estudo (género, o escalão etário, o número de anos na função, o nível de formação, a cultura, experiência profissional, funções desempenhadas).

#### 4.1.1. Variáveis de Estudo

Para uma sistematização e análise mais eficaz da informação apresentamos na Tabela 4 e na Tabela 5, as variáveis independentes e dependentes do presente estudo:

**Tabela 4.** Variáveis independentes do estudo.

<b>Variáveis Independentes</b>	
<b>Idade</b>	Idade do sujeito no momento em que preencheu o questionário (em anos)
<b>Nacionalidade</b>	Se o indivíduo é de nacionalidade portuguesa ou brasileira
<b>Tipo de Formação</b>	Se o indivíduo possui ou não formação especializada
<b>Função</b>	Relativamente ao tema em estudo – árbitro de futebol ou árbitro de futebol assistente (primeira categoria)
<b>Anos na arbitragem</b>	Relativamente ao número de meses/anos que o sujeito exerce a função de árbitro
<b>Nº anos na presente categoria</b>	Relativamente ao número de meses/anos que o sujeito está na presente categoria

**Tabela 5.** Variáveis dependentes do estudo.

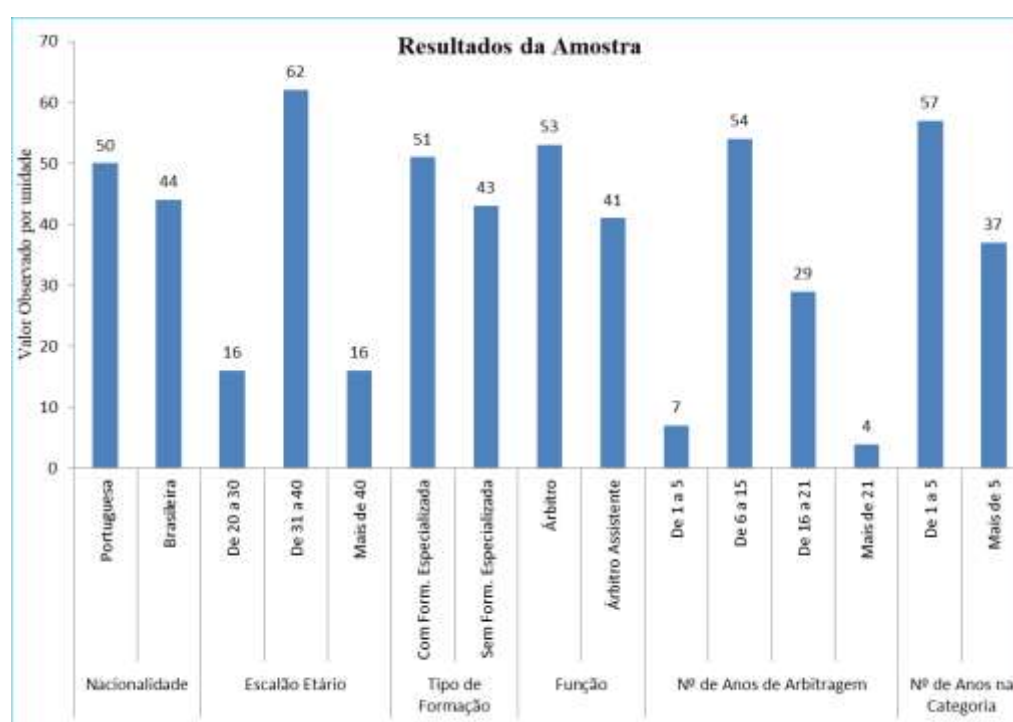
<b>Variáveis Dependentes</b>	
<b>Resultam do instrumento de estudo utilizado: Decision Style Inventory (DSI), desenvolvido por Rowe (1981).</b>	
<b>Na vida o meu objetivo principal é</b>	Ter uma posição com estatuto, ser o melhor no meu campo, ser reconhecido no meu trabalho, sentir-me seguro no meu trabalho
<b>Gosto de trabalhos que:</b>	São tecnicamente bem definidos, têm uma variabilidade considerável, permitem ações independentes, envolvem pessoas
<b>Espero que as pessoas que trabalham comigo sejam:</b>	Produtivas e rápidas, altamente capazes, empenhadas e responsáveis, recetivas a sugestões
<b>Quando procuro trabalho:</b>	Resultados práticos, as melhores soluções, novas ideias e abordagens, bom ambiente de trabalho
<b>Comunico melhor com os outros:</b>	Direta e pessoalmente, por escrito, discutindo em grupo, numa reunião formal
<b>No meu planeamento realço:</b>	Problemas sociais, objetivos convergentes, objetivos futuros, a minha carreira
<b>Perante um problema resolvo-o recorrendo a:</b>	Abordagens privadas, procura de factos, abordagens criativas, confiar nos meus sentimentos
<b>Quando uso a informação prefiro</b>	Factos específicos, informação rigorosa e completa, cobertura superior para várias hipóteses, poucos dados que sejam facilmente compreendidos
<b>Quando não tenho a certeza do que fazer</b>	Baseio-me na intuição, procuro os factos, procuro um possível compromisso, espero antes de decidir
<b>Sempre que possível evito</b>	Detalhes longos, trabalho incompleto, usar números e fórmulas, conflitos com os outros
<b>Sou especialmente bom a</b>	Lembrar-me de datas e factos, resolver problemas difíceis, ver várias possibilidades, interagir com os outros
<b>Quando o tempo é importante</b>	Decido e atuo rapidamente, sigo os planos e as prioridades, recuso ser pressionado, procuro orientação e apoio
<b>Em termos sociais, geralmente</b>	Falo com os outros, penso no que está a ser dito, observo o que se passa, ouço as conversas
<b>Sou bom a lembrar-me de</b>	Nomes de pessoas, locais, caras de pessoas, personalidade de pessoas
<b>O meu trabalho fornece-me a possibilidade de</b>	Influenciar os outros, encarar tarefas desafiadoras, atingir objetivos pessoais, ser aceite pelo grupo
<b>Trabalho bem com pessoas</b>	Enérgicas e ambiciosas, autoconfiantes, com mentes abertas, prudentes e de confiança.
<b>Sob stress</b>	Fico ansioso, concentro-me nos problemas, fico frustrado, ignoro o que me rodeia
<b>Os outros</b>	Agressivo, disciplinado, imaginativo, colaborador

<b>consideram-me</b>	
<b>As minhas decisões são tipicamente</b>	Diretas e reais, abstratas e sistemáticas, amplas e flexíveis, sensíveis às necessidades dos outros
<b>Não gosto de</b>	Perder o controlo, trabalho standardizado, seguir ordens, ser rejeitado

## 4.2. Amostra do Estudo

A amostra do presente estudo é constituída por 94 árbitros, 50 árbitros da primeira categoria portugueses e 44 árbitros da primeira categoria brasileiros, todos do género masculino.

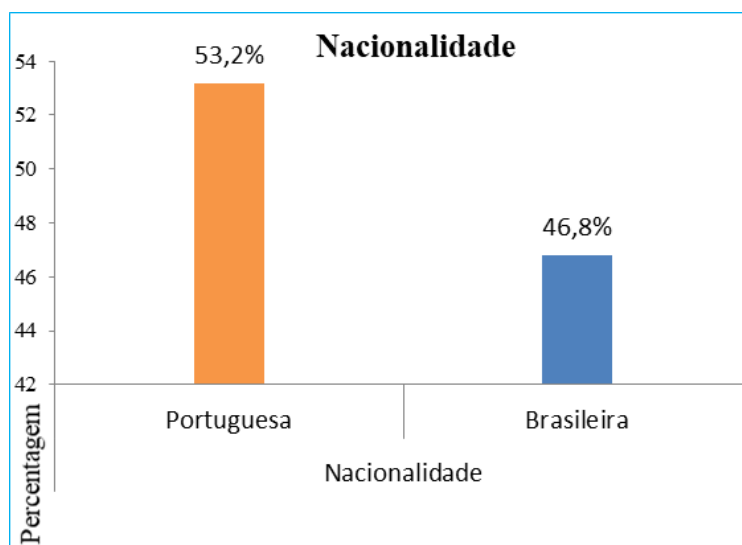
Apresentamos os resultados gerais da amostra em estudo na Figura 17:



**Figura 17.** Caracterização geral da amostra em estudo.

### • Nacionalidade

Relativamente à frequência da nacionalidade, a amostra do presente estudo é constituída por 94 árbitros, 50 árbitros da primeira categoria portugueses (53,2%) e 44 árbitros da primeira categoria brasileiros (46,8%), conforme Figura 18.



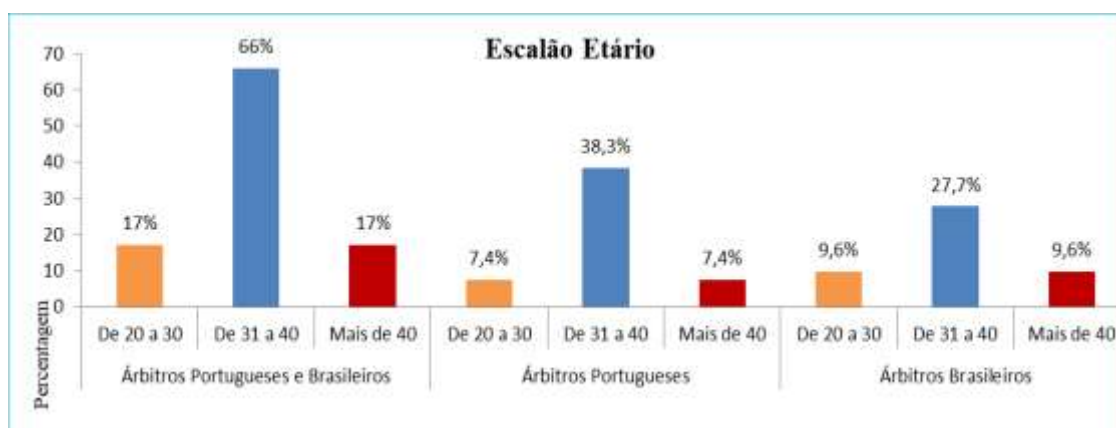
**Figura 18.** Percentagem de árbitros por nacionalidade.

#### • Escalão Etário

No que diz respeito à frequência do escalão etário, foram considerados três grupos: dos 20 aos 30 anos, com uma frequência de 16 árbitros (17%), 7 árbitros portugueses (7,4%) e 9 brasileiros (9,6%); dos 31 aos 40 anos, com uma frequência de 62 árbitros (66%), 36 árbitros portugueses (38,3%) e 26 brasileiros (27,7%) e mais de 40 anos de idade, com uma frequência de 16 árbitros (17%), 7 árbitros portugueses (7,4%) e (9,6%) brasileiros. A média das idades dos inquiridos é de aproximadamente 35 anos, com um mínimo de 26 anos e um máximo de 44 anos de idade.

Podemos ainda realizar uma análise mais pormenorizada, por nacionalidade, registando-se uma média de idades de 35 anos tanto para os árbitros portugueses, como para os árbitros brasileiros. Com um mínimo de 29 e 26 anos e um máximo de 44 e 45 anos respetivamente.

Podemos verificar que a distribuição das idades se concentra principalmente no intervalo dos 31 aos 40 anos de idade, em ambas as nacionalidades, como consta na Figura 19.

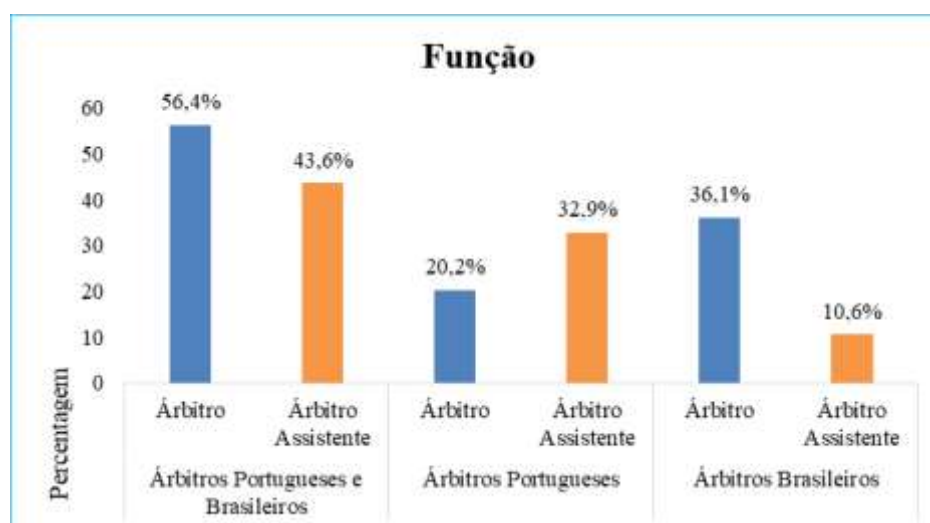


**Figura 19.** Percentagem de árbitros por escalão etário.

#### • Função

No que diz respeito à função, a amostra foi dividida em dois grupos: os árbitros e os árbitros assistentes, 53 são árbitros (56,4%), dos quais são 19 portugueses (20,2%) e 34 são brasileiros (36,1%) e 41 árbitros assistentes (43,6%), destes, 31 são portugueses (32,9%) e 10 são brasileiros (10,6%).

Para a amostra em estudo, existem mais indivíduos a desempenhar a função de árbitro do que árbitro assistente, contudo, podemos verificar que existem mais árbitros de nacionalidade brasileira e um número maior de árbitros assistentes de nacionalidade portuguesa, como podemos analisar na Figura 20.



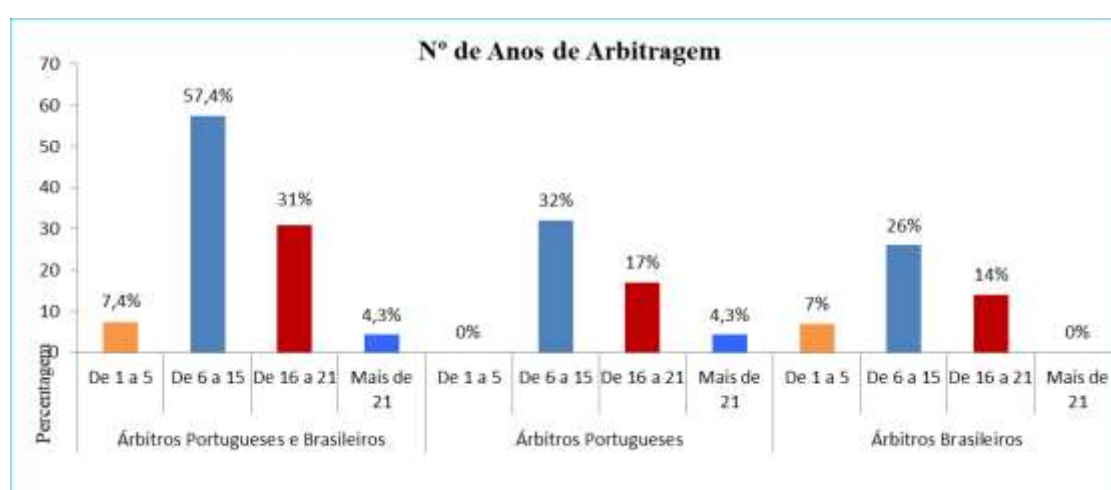
**Figura 20.** Percentagem de árbitros por função.

### • Número de Anos de Arbitragem

Relativamente à frequência do número de anos de arbitragem, foram considerados quatro grupos: os que exercem entre 1 a 5 anos, sendo para esta amostra encontrados 7 árbitros (7,4%), todos eles brasileiros, não existindo na amostra árbitros portugueses com menos de seis anos de arbitragem; entre 6 a 15 anos foram encontrados 54 árbitros (57,4%), 30 árbitros portugueses (32%) e 24 árbitros brasileiros (26%); entre 16 a 21 anos registam-se 29 árbitros (31%), 16 árbitros portugueses (17%) e 13 árbitros brasileiros (14%) e por último os que exercem há mais do que 21 anos, tendo sido encontrados 4 árbitros (4,3%), todos portugueses, não existindo na amostra árbitros brasileiros que exerçam arbitragem há mais de 21 anos.

Para o número de anos de arbitragem, no geral registamos uma média 14 anos. Os árbitros portugueses destacam-se ligeiramente, com uma média de 15 anos. Estes, apresentam um mínimo de 6 anos de arbitragem e um máximo de 25 anos. Já os árbitros brasileiros, revelam um mínimo de 2 anos de arbitragem e um máximo de 21 anos.

Verificamos que o número de anos de arbitragem mais frequente é dos 6 aos 15 anos, com um valor muito baixo para mais de 21 anos de arbitragem, apenas com 4,3% dos árbitros (todos portugueses). Os árbitros portugueses revelam ter mais anos de arbitragem comparativamente aos árbitros brasileiros, conforme Figura 21.

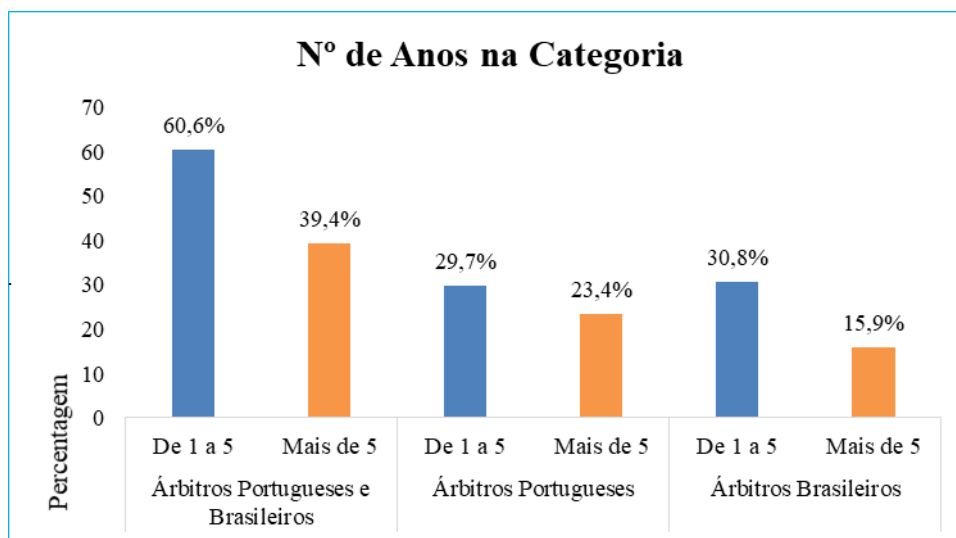


**Figura 21.** Percentagem de árbitros por nº de anos de arbitragem.

#### • Número de Anos na Categoria

O número de anos na categoria também foi alvo de identificação nesta amostra, sendo apresentados dois grupos, entre 1 a 5 anos, registrando-se neste intervalo 57 árbitros (60,6%), dos quais 28 são portugueses (29,7%) e 29 são brasileiros (30,8%) e mais de 5 anos na categoria, com 37 árbitros (39,4%), sendo 22 portugueses (23,4%) e 15 brasileiros (15,9%).

No geral, os árbitros apresentam uma média de 6 anos na categoria. Mas à semelhança da variável anterior (número de anos de arbitragem), os árbitros portugueses destacam-se ligeiramente, com uma média superior, de 6 anos (com um mínimo de 1 ano e um máximo de 17 anos), enquanto os árbitros brasileiros revelam ter uma média de 5 anos na categoria (com um mínimo de 1 ano e um máximo de 15 anos), que destacamos na Figura 22.



**Figura 22.** Percentagem de árbitros por nº de anos na categoria.

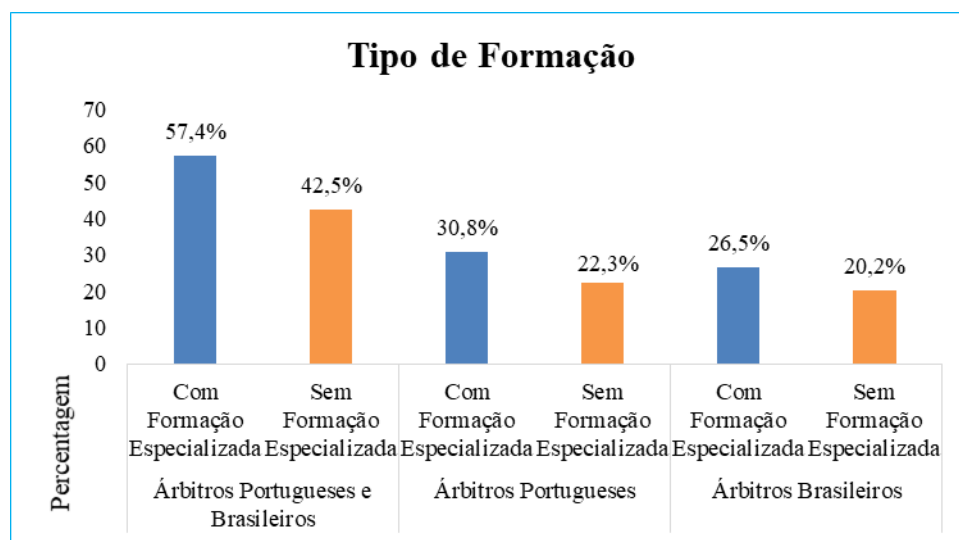
#### • Tipo de Formação

Por último apresentamos uma análise à frequência do tipo de formação da amostra, tendo sido dividida em dois grupos, com formação especializada e sem formação especializada. Verificámos que 54 árbitros possuem formação especializada (57,4%), destes, 29 indivíduos são portugueses (30,8%) e 25 indivíduos são brasileiros (26,5%) e



40 árbitros responderam não possuir formação especializada (42,5%), 21 indivíduos portugueses (22,3%) e 19 indivíduos brasileiros (20,2%).

A amostra apresenta uma percentagem maior de árbitros com formação especializada, como podemos observar na Figura 23.



**Figura 23.** Percentagem de árbitros por tipo de formação.

**Conclusão:**

- A amostra do presente estudo é constituída por 94 árbitros;
- Relativamente à frequência da nacionalidade: 50 árbitros portugueses (53,2%) e 44 árbitros brasileiros (46,8%);
- Os árbitros da amostra em estudo são todos do género masculino;
- Na frequência do escalão etário: a média das idades dos inquiridos é de aproximadamente 35 anos, com um mínimo de 26 anos e um máximo de 44 anos. A distribuição das idades concentra-se principalmente no intervalo dos 31 aos 40 anos de idade, em ambas as nacionalidades;
- Relativamente à frequência da função: 53 são árbitros (56,4%) e 41 árbitros assistentes (43,6%). Existem mais indivíduos a desempenhar a função de árbitro do que árbitro assistente, contudo, verificamos que existem mais árbitros de nacionalidade brasileira e um número maior de árbitros assistentes de nacionalidade portuguesa;
- Na frequência do número de anos de arbitragem: registamos uma média 14 anos. Os árbitros portugueses destacam-se ligeiramente, com uma média de 15 anos. Estes, apresentam um mínimo de 6 anos de arbitragem e um máximo de 25 anos. Já os árbitros brasileiros, revelam um mínimo de 2 anos de arbitragem e um máximo de 21 anos. O número de anos de arbitragem mais frequente é dos 6 aos 15 anos, com um valor muito baixo para mais de 21 anos de arbitragem, apenas com 4,3% dos árbitros (todos portugueses). Os árbitros portugueses revelam ter mais anos de arbitragem comparativamente aos árbitros brasileiros;
- Na frequência do número de anos na categoria: os árbitros apresentam uma média de 6 anos na categoria. Mas à semelhança da variável anterior (número de anos de arbitragem), os árbitros portugueses destacam-se ligeiramente, com uma média superior, de 6 anos (com um mínimo de 1 ano e um máximo de 17 anos), enquanto os árbitros brasileiros revelam ter uma média de 5 anos na categoria (com um mínimo de 1 ano e um máximo de 15 anos);
- Na frequência do tipo de formação: 54 árbitros possuem formação especializada (57,4%) e 40 árbitros responderam não possuir formação especializada (42,5%);
- A amostra apresenta uma percentagem maior de árbitros com formação especializada.

### 4.3. Procedimentos

O presente estudo foi conduzido com base em questionários dirigidos a um grupo alargado de árbitros de futebol da primeira categoria.

Numa primeira fase foi estabelecido um contacto telefónico e posteriormente enviado um *email* para os presidentes das Federações Portuguesa e Brasileira de Futebol, com a informação necessária e o devido pedido de participação dos árbitros de futebol da primeira categoria no preenchimento de um questionário sobre os estilos de tomada de decisão.

Após resposta positiva de ambas as Federações, foram entregues pessoalmente os questionários ao presidente da Federação Portuguesa de Futebol, que os entregou aos árbitros numa reunião de arbitragem. Relativamente à Federação Brasileira de Futebol, os questionários foram enviados via *email*. Foi estabelecido uma data limite para o reenvio dos questionários.

Após a receção de todos os questionários, tendo sido arquivados anonimamente, impossibilitando a identificação dos autores, procedeu-se à seleção dos mesmos, tendo sido contabilizados para a amostra do estudo os que estavam devidamente preenchidos e ignorados para efeitos de resultados os que estavam incorretamente preenchidos. Ou seja, foram anulados, os questionários em que os quadrados de resposta, em vez de terem os números indicados no cabeçalho, tinham cruzes (relativamente aos árbitros portugueses todos os questionários foram validados, uma vez que não apresentavam incorreções no seu preenchimento. No que diz respeito aos árbitros brasileiros 6 questionários foram anulados para este trabalho, por preenchimento incorreto). De seguida, realizou-se o somatório das pontuações das vinte questões por cada coluna.

#### **4.4. Análise de Dados**

A análise dos dados obtidos foi desenvolvida no SPSS, versão 24. Foi realizada uma análise estatística descritiva (média, desvio padrão, mínimo e máximo, moda). Para testar a normalidade das distribuições utilizou-se o teste de Shapiro Wilk, seguido de estatística inferencial pela comparação de médias (teste de T-Student para dois grupos, ANOVA post-hoc e Bonferroni para mais de dois grupos) e relação de duas variáveis (coeficiente de contingência e teste de qui-quadrado).

Para análise do teste de normalidade e dos testes de comparações de médias, os valores-p foram comparados com um nível de significância 0,05. Para o teste de qui-quadrado, o valor Pearson Chi-Square é comparado com o nível de significância 0,05.

Foram analisados os valores da assimetria e achatamento. Os valores da assimetria são todos inferiores a 2 e 7 respetivamente.

## **V. Apresentação e Discussão dos Resultados**

---

No presente capítulo iremos apresentar e discutir os resultados que permitem responder aos objetivos deste estudo.

De acordo com o estabelecido por Rowe (1998), os valores apresentados foram arredondados às unidades.

Para uma melhor compreensão desta investigação, a apresentação dos resultados obtidos está organizada pelos objetivos definidos para esta investigação, apresentamos uma comparação e consequente análise entre os estilos de tomada de decisão com cada uma das variáveis anteriormente identificadas e uma observação, para cada variável em estudo, da frequência de árbitros de acordo com os limites de dominância de cada estilo, conforme se pode observar na Tabela 6.

De acordo com Rowe (1981), se a pontuação de um indivíduo estiver aproximadamente meio desvio padrão acima da média desse estilo, então o estilo é considerado predominante. Se se encontrar um desvio padrão acima da média, o estilo é considerado muito predominante. Uma pontuação que se verifique entre meio desvio padrão acima e abaixo da média, indica que o estilo é de retaguarda. Um resultado de mais de meio desvio padrão abaixo da média é considerado o estilo menos preferido, ou seja, latente, só utilizado quando necessário.

**Tabela 6.** Resumo da apresentação e discussão dos resultados.

Apresentação e Discussão dos Resultados	
<b>Objetivo 1</b> (Identificar os estilos de tomada de decisão do árbitro de futebol da primeira categoria)	<p>Parece-nos que os árbitros de futebol da primeira categoria apresentam como estilo dominante na tomada de decisão, o estilo analítico. Contudo, tendo em consideração as pontuações atribuídas e verificando o segundo estilo mais pontuado, o diretivo, pensamos que não é possível afirmar com clareza que os árbitros de futebol da primeira categoria apresentam um estilo maioritariamente predominante;</p> <p>Modelo de contingência cognitiva de Rowe (1998): os árbitros de futebol da primeira categoria parecem apresentar uma predominância para o hemisfério esquerdo do cérebro.</p>
<b>Objetivo 2</b> (Comparar os estilos de tomada de decisão em função das variáveis de estudo)	<p>Nacionalidade</p> <p>Árbitros de futebol da primeira categoria portugueses e brasileiros;</p> <p>Diferenças significativas: no estilo analítico, os árbitros brasileiros apresentam uma média de 90, enquanto os árbitros portugueses obtiveram uma média de 82 e no estilo conceptual, os árbitros portugueses registam uma média de 67 e os árbitros brasileiros de 61;</p> <p>Modelo de contingência cognitiva de Rowe (1998): os árbitros portugueses, comparativamente aos brasileiros, parecem ter uma predominância maior do hemisfério direito do cérebro.</p>
	<p>Escalão Etário</p> <p>Dos 20 aos 30, dos 31 aos 40 e mais de 40 anos de idade;</p> <p>Diferenças significativas: entre os árbitros no escalão etário de 31 a 40 anos de idade, quando comparados com a faixa etária de mais de 40 anos, com valores superiores no escalão etário de 31 a 40 anos. Os árbitros de 31 a 40 anos de idade, revelam ser mais comportamentais.</p>
	<p>Tipo de Formação</p> <p>Indivíduos com formação especializada e indivíduos sem formação especializada;</p> <p>Não foram encontradas diferenças significativas;</p> <p>Os árbitros com e sem formação especializada indicam um valor médio mais elevado para o estilo analítico, seguido do estilo diretivo, do comportamental e por último do conceptual.</p>
	<p>Função</p> <p>Árbitros e árbitros assistentes;</p> <p>Não foram encontradas diferenças significativas;</p> <p>Tanto os árbitros como os árbitros assistentes apontam um valor médio mais elevado para os estilos analítico e diretivo, revelando valores médios mais baixos, para os estilos comportamental e conceptual.</p>
	<p>Nº de Anos de Arbitragem</p> <p>De 1 a 5 anos, de 6 a 15 anos, de 16 a 21 anos e mais de 21 anos de arbitragem;</p> <p>Não foram encontradas diferenças significativas;</p> <p>Os árbitros de futebol da primeira categoria, independentemente do número de anos de arbitragem utilizam preferencialmente o estilo analítico seguido do diretivo.</p>
	<p>Nº de Anos na Categoria</p> <p>De 1 a 5 anos na categoria e mais de 5 anos na categoria;</p> <p>Diferenças significativas: no estilo analítico, verificamos que os árbitros que estão há mais de 5 anos na categoria têm valores mais elevados, do que os que estão na categoria entre 1 e 5 anos e no estilo comportamental, os árbitros que estão na categoria entre 1 a 5 anos revelam valores médios maiores, relativamente àqueles que estão na categoria há mais do que 5 anos.</p>

**Objetivo 1:** Identificar os estilos de tomada de decisão do árbitro de futebol da primeira categoria.

Para a amostra em análise, o estilo diretivo obteve uma média de 79 valores, com um mínimo de 39 e um máximo de 117 valores. No estilo analítico foi encontrada uma média de 86, com um valor mínimo de 57 e um valor máximo de 128. Relativamente ao

estilo conceptual registou uma média de 65, um valor mínimo de 38 e um valor máximo de 102. Por último, o estilo comportamental, apresenta um valor médio de 70, sendo que o valor mínimo foi de 32 e o valor máximo de 118.

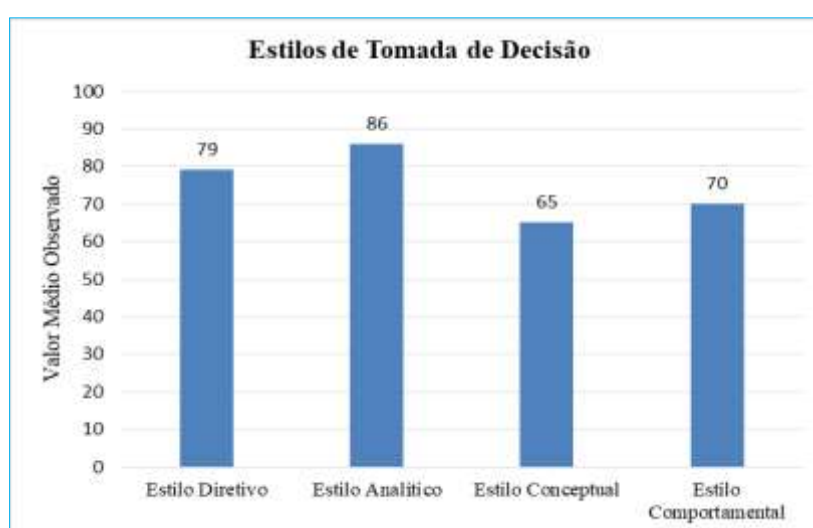
Os valores mais altos encontrados foram nos estilos analítico (86) e diretivo (79), seguindo-se os estilos comportamental (70) e conceptual (65) com valores mais baixos.

Verificamos que tanto na assimetria como na curtose, os valores são menores que 2, indicando que estes estão distribuídos normalmente.

Indicamos a Tabela 7 e a Figura 24, para uma análise mais pormenorizada e esclarecedora dos dados recolhidos.

**Tabela 7.** Estatística descritiva relativamente aos diferentes estilos de tomada de decisão dos árbitros de futebol da primeira categoria.

Estilos de Tomada de Decisão	Descrição dos Estilos					
	N	Min.	Máx.	M (dp)	Assimetria	Curtose
Estilo Diretivo	94	39.00	117.00	79.02 (16.67)	-0.42	-0.188
Estilo Analítico	94	57.00	128.00	85.90 (16.20)	.332	-0.524
Estilo Conceptual	94	38.00	102.00	64.62 (12.62)	.263	-0.67
Estilo Comportamental	94	32.00	118.00	70.44 (17.96)	.068	-0.67



**Figura 24.** Valores médios dos estilos de tomada de decisão dos árbitros de futebol da primeira categoria.



De acordo com Rowe (1998), nenhum estilo pode ser considerado como o “melhor”, o árbitro de futebol deverá ser capaz de encontrar as melhores soluções nas situações mais complexas contribuindo assim para o sucesso da sua arbitragem.

Respondendo à pergunta que inicialmente colocamos na definição do nosso primeiro objetivo de estudo, podemos afirmar, de acordo com os valores médios encontrados para cada estilo, que o estilo de tomada de decisão mais encontrado entre os árbitros de futebol da primeira categoria é o estilo analítico.

Neste sentido, é interessante analisarmos que segundo o modelo apresentado por Rowe (1998), o hemisfério esquerdo do cérebro tem predominância no estilo analítico, que se reflete num pensamento rápido, eficiente e lógico, ao contrário da intuição e da abstração, mais presentes no hemisfério direito.

No modelo deste autor, os indivíduos com o estilo analítico são pessoas orientadas para a resolução de problemas e tentam sempre alcançar a melhor resposta para cada situação. Têm necessidade de obter uma quantidade grande de informação, apreciam a variedade e o desafio, mas dão muita importância ao controlo da situação. Tendem a ser inovadores. Sob *stress* seguem as regras, reagem aos estímulos com discernimento e analisam-nos de uma forma lógica.

Ao considerarmos as pontuações atribuídas aos estilos de tomada de decisão, apurámos o segundo estilo mais pontuado, o diretivo.

Os árbitros diretivos têm uma menor tolerância para a ambiguidade em relação aos analíticos. Têm também uma personalidade cognitivamente mais complexa, apresentando uma tendência para se orientarem para assuntos de ordem técnica. Geralmente são pessoas autoritárias com uma grande necessidade de poder. Utilizam pouca informação e consideram poucas alternativas. Contudo, à semelhança do estilo analítico, têm uma orientação técnica e tendem a ser autoritários.

Tanto o estilo analítico como o diretivo, apresentam uma predominância do hemisfério esquerdo do cérebro, que se reflete num pensamento rápido, eficiente e lógico, ao contrário da intuição e da abstração, mais presentes no hemisfério direito, indo assim ao encontro das necessidades de um árbitro. Onde têm que agir, tomar decisões rapidamente, de acordo com as leis de jogo, num contexto desportivo que está em alteração constante.

Ao compararmos as pontuações atribuídas aos estilos de tomada de decisão, chegamos à conclusão que não é possível afirmar com clareza que os árbitros de futebol da primeira categoria apresentem exclusivamente os dois estilos acima referidos. Os estilos analítico e diretivo podem ser os mais utilizados, mas é possível, que dependendo do contexto e da situação, o árbitro se adapte e adote um dos outros estilos (comportamental com mais frequência, seguido do conceptual).

Estes resultados estão de acordo com o modelo apresentado por Rowe (1981), embora este autor apresente quatro estilos distintos de tomada de decisão, defende que raramente um indivíduo apresenta um único estilo de tomada de decisão para todas as situações. O estilo adotado depende do contexto, da situação em que a decisão é tomada. Para o autor, o gestor tem um estilo predominante e usa os outros como estilos de retaguarda. É importante ter uma ideia do estilo predominante do decisor, ao conhecer e identificar o estilo cognitivo e os valores orientadores predominantes dos outros, o gestor consegue prever melhor os respetivos comportamentos de tomada de decisão.

Realizámos um levantamento da literatura existente sobre os estilos de tomada de decisão na área desportiva e consideramos importante referir que os resultados finais desses estudos são semelhantes aos nossos. Todos os estudos consultados, Colaço e Batista (2007), Rodrigues (2007), Ribeiro (2010), Falcão (2011), Sousa (2013), para as suas amostras em estudo, não encontraram um estilo de tomada de decisão exclusivamente predominante.

Analisámos os estudos de Silva (2009), sobre os estilos de tomada de decisão dos árbitros (andebol, basquetebol e hóquei em patins) e de Oliveira (2010), sobre os estilos de tomada de decisão do árbitro de futebol não profissional, ambos os estudos concluíram que os árbitros utilizam predominantemente o estilo analítico, indo de encontro aos nossos resultados. Contudo, estes autores, verificando as pontuações atribuídas aos estilos de tomada de decisão, concluíram, que não é possível definir com grau de confiança apenas um estilo maioritariamente predominante para estes árbitros, conclusões também idênticas às da nossa amostra.

Apresentamos também uma analogia aos resultados encontrados nas investigações sobre os estilos da tomada de decisão de diferentes intervenientes desportivos:

- O estudo de Morale (2012), sobre os estilos de tomada de decisão dos órgãos de gestão dos clubes de formação desportiva de Almada, que também concluiu que o gestor desportivo utiliza predominantemente o estilo analítico;
- O estudo de Falcão (2011), sobre os estilos de tomada de decisão em ginásios em *health clubs* em Lisboa e de Sousa (2013), sobre os estilos de tomada de decisão do treinador de futebol português, ambos mostram que não é possível definir com clareza a identificação exclusiva de um estilo, mas sim de um estilo predominante. Estes estudos, concluíram, para os sujeitos da amostra, que utilizavam predominantemente o estilo diretivo (o segundo estilo mais pontuado na nossa investigação) e o segundo estilo mais pontuado, o analítico (o estilo mais pontuado na nossa investigação);
- A investigação de Rodrigues (2007), sobre os estilos de tomada de decisão do dirigente federativo português, que também apresenta semelhanças aos nossos resultados, aferiu que os estilos predominantes são o analítico e o diretivo, com valores iguais.

O árbitro de futebol da primeira categoria, no desempenho das suas funções, tem que analisar a informação e tomar decisões num curto espaço de tempo, neste sentido, é interessante comentarmos que segundo o modelo apresentado por Rowe (1998), o hemisfério esquerdo do cérebro tem predominância no estilo analítico, que se reflete

num pensamento rápido, eficiente e lógico, ao contrário da intuição e da abstração, mais presentes no hemisfério direito.

De acordo com Rowe (1998), foram traçados os limites de dominância para cada um dos estilos de tomada de decisão, utilizando as respectivas médias e desvio padrão. Assim será possível, ao analisar individualmente ou por classes os resultados desta investigação, perceber se um estilo de tomada de decisão é muito predominante, predominante, de retaguarda ou o menos preferido, de acordo com os intervalos apresentados para cada estilo (Tabela 8 e Figuras 25, 26, 27 e 28).

- Estilo diretivo

- 42 Árbitros (45%) apresentam este estilo como retaguarda, de seguida 26 indivíduos (28%) mostram este estilo como o menos preferido, 18 árbitros (19%) como muito predominante e por último 8 (9%) sujeitos revelam o estilo diretivo como predominante (Figura 25);

- Estilo analítico

- Verificamos que 35 árbitros (37%) utilizam este estilo como retaguarda, seguindo-se com valores muito próximos, 35%, com 33 inquiridos o estilo analítico como o menos preferido. Com 22%, com 21 indivíduos a referirem-se a este estilo como muito predominante e 5 sujeitos (5%) como predominante (Figura 26);

- Estilo conceptual

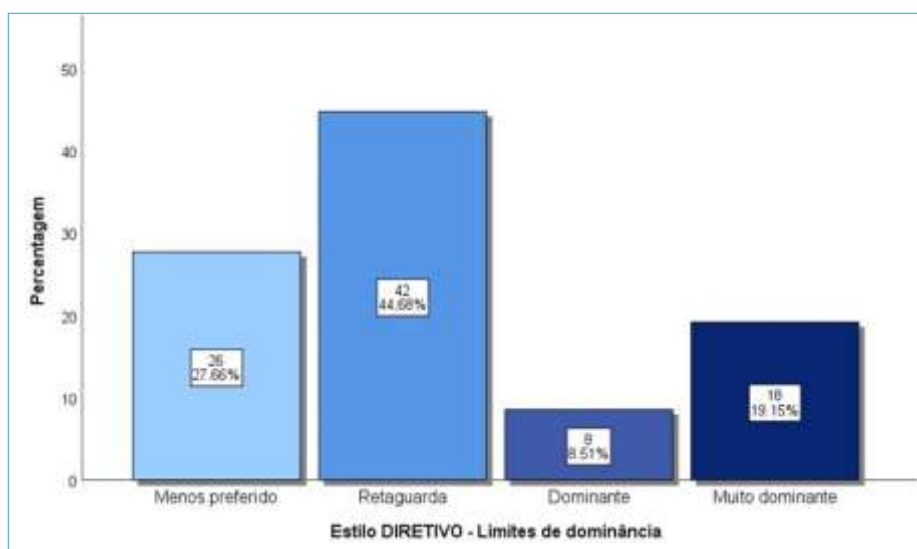
- 36 Árbitros (38%) utilizam este estilo como retaguarda, 32 indivíduos (34%) indicam este estilo como o menos preferido. Com valores iguais, 13 árbitros (14%) apontam o estilo conceptual como predominante e 13 árbitros (14%) também escolhem este estilo como muito predominante (Figura 27);

- Estilo comportamental

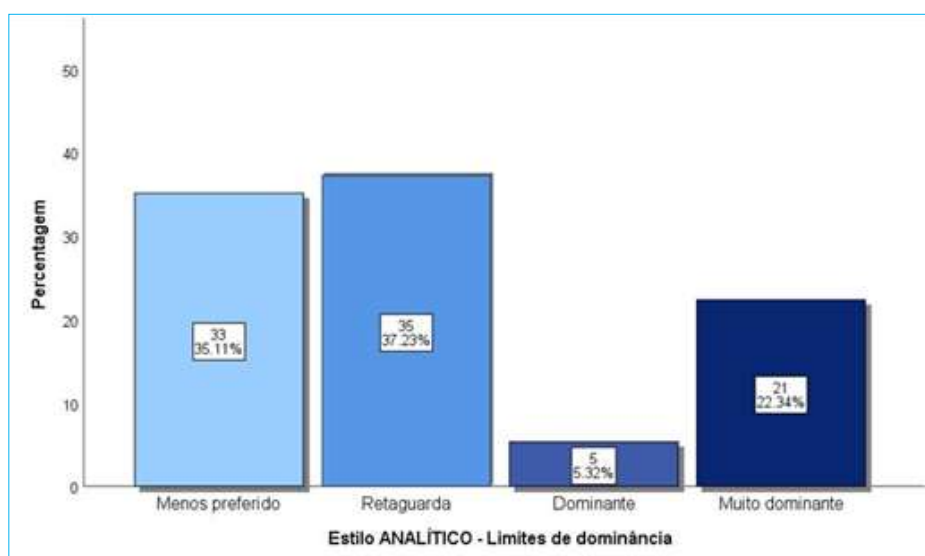
- 30 Árbitros (32%) apresentam este estilo como o menos preferido, de seguida com valores muito próximos, 29 inquiridos (31%) mostram este estilo como o de retaguarda, 19 árbitros (20%) como o estilo predominante, por último 16 (17%) sujeitos revelam o estilo comportamental como muito predominante (Figura 28).

**Tabela 8.** Limites de Dominância dos estilos de tomada de decisão dos árbitros de futebol da primeira categoria.

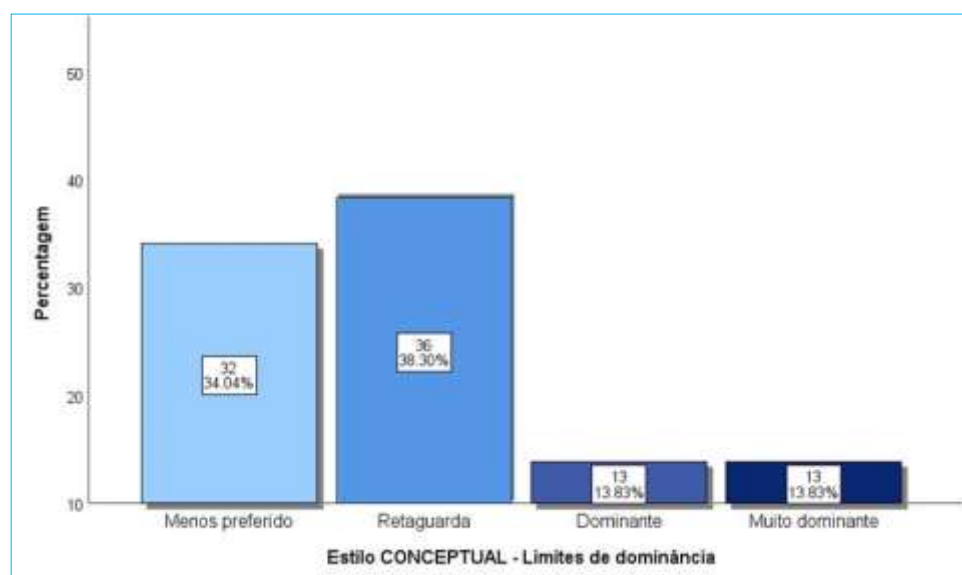
Estilos de Tomada de Decisão	Limites de Dominância			
	Menos Preferido	Retaguarda	Dominante	Muito Dominante
Diretivo	$\leq 70.5$	$70.5 < X < 87.5$	$87.5 \leq X < 96$	$\geq 96$
Analítico	$\leq 78$	$78 < X < 94$	$94 \leq X < 102$	$\geq 102$
Conceptual	$\leq 58.5$	$58.5 < X < 71.5$	$71.5 \leq X < 78$	$\geq 78$
Comportamental	$\leq 61$	$61 < X < 79$	$79 \leq X < 88$	$\geq 88$



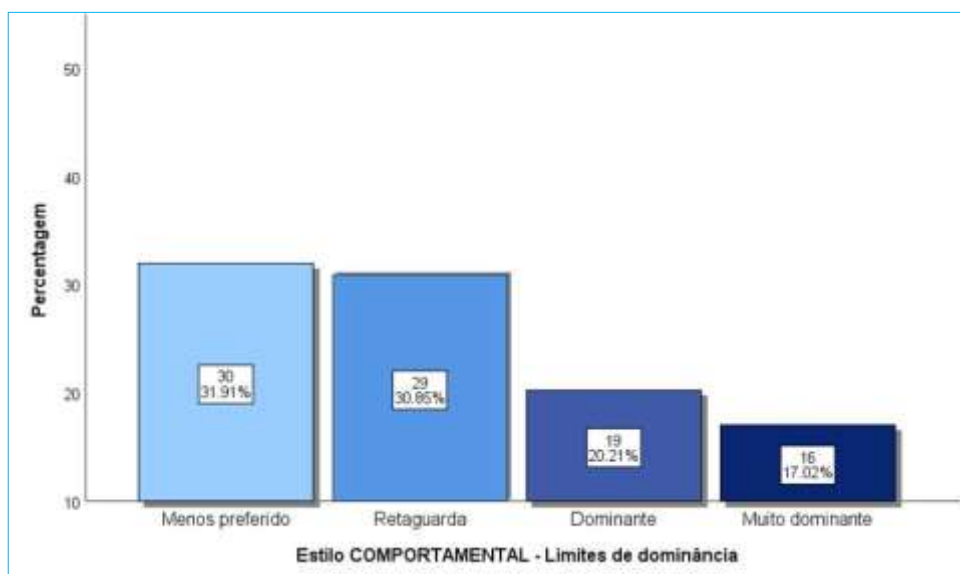
**Figura 25.** Limites de dominância do estilo diretivo dos árbitros de futebol da primeira categoria.



**Figura 26.** Limites de dominância do estilo analítico dos árbitros de futebol da primeira categoria.



**Figura 27.** Limites de dominância do estilo conceptual dos árbitros de futebol da primeira categoria.



**Figura 28.** Limites de dominância do estilo comportamental dos árbitros de futebol da primeira categoria.

### **Conclusão**

- O estilo analítico verifica-se mais que todos os outros, seguido do estilo diretivo. Os estilos comportamental e conceptual apresentam valores mais baixos;
- Parece-nos que os árbitros de futebol da primeira categoria apresentam como estilo predominante na tomada de decisão, o estilo analítico. Contudo, tendo em consideração as pontuações atribuídas aos estilos de tomada de decisão e verificando o segundo estilo mais pontuado, o diretivo, pensamos que não é possível afirmar com clareza que os árbitros de futebol da primeira categoria apresentam um estilo maioritariamente predominante;
- Segundo o modelo de contingência cognitiva de Rowe (1998), os árbitros de futebol da primeira categoria parecem apresentar uma predominância para o hemisfério esquerdo do cérebro, que se reflete num pensamento rápido, eficiente e lógico. Têm uma maior tolerância para a ambiguidade, são orientados para a tarefa e para a resolução de problemas. Tentam sempre alcançar a melhor resposta para cada situação. Têm necessidade de obter uma quantidade grande de informação, apreciam a variedade e o desafio, mas dão muita importância ao controlo da situação. Tendem a ser inovadores. Sob *stress* seguem as regras, reagem aos estímulos com discernimento e analisam-nos de uma forma lógica.

**Objetivo 2:** Comparar os estilos de tomada de decisão dos árbitros de futebol da primeira categoria em função do escalão etário, da função, do número de anos de arbitragem, do número de anos na categoria, do tipo de formação e da nacionalidade.

• **Nacionalidade**

Relativamente a esta variável, foi realizada uma análise em dois grupos, árbitros de futebol da primeira categoria portugueses e árbitros de futebol da primeira categoria brasileiros.

Podemos constatar, que embora os valores médios observados sejam muito próximos, os árbitros portugueses apresentam médias superiores nos estilos comportamental (73) e conceptual (67), comparativamente aos árbitros brasileiros, que apresentam médias de 68 e 61 respetivamente.

Os árbitros brasileiros, apresentam valores médios superiores nos estilos analítico (90) e diretivo (81), comparando aos valores obtidos pelos árbitros portugueses, 82 (estilo analítico) e 78 (estilo diretivo).

Ao realizarmos uma análise comparativa (test t), percebemos que existem diferenças significativas entre os estilos de tomada de decisão dos árbitros portugueses e brasileiros. Relativamente aos estilos diretivo e comportamental não se verificam diferenças significativas.

No estilo analítico existem diferenças significativas, os árbitros brasileiros apresentam uma média de 90, enquanto os árbitros portugueses obtiveram uma média de 82, com  $t=-2.313$  e  $p=0.02$ .

Também foram encontradas diferenças significativas no estilo de tomada de decisão conceptual, de salientar que os árbitros portugueses registam uma média de 67 e os árbitros brasileiros de 61, com  $t=2.315$  e  $p=0.023$ . Estes resultados sugerem que os árbitros brasileiros são mais analíticos do que os portugueses. E que os árbitros portugueses são mais conceptuais e comportamentais (embora não se encontrem



diferenças significativas no estilo comportamental, podemos verificar nos valores médios obtidos, que os árbitros portugueses têm uma tendência maior para este estilo). Segundo o modelo de contingência cognitiva de Rowe (1998), para a amostra em estudo, parece-nos, que os árbitros portugueses, comparativamente aos brasileiros, têm uma predominância maior do hemisfério direito do cérebro, sendo mais intuitivos, abstratos e relacionais, estando mais orientados para as pessoas, enquanto os árbitros brasileiros para as tarefas.

Parece-nos assim, que a variável nacionalidade pode influenciar o estilo de tomada de decisão dos árbitros de futebol da primeira categoria.

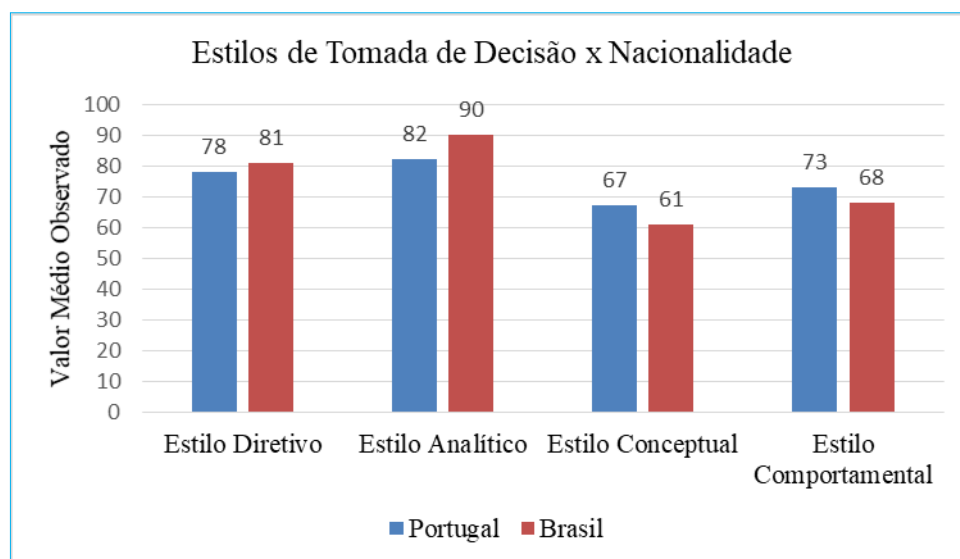
Relativamente à variável nacionalidade, não encontramos estudos com árbitros que explorassem os estilos de tomada de decisão e esta variável. Apenas Colaço e Batista (2007), num estudo com gestores desportivos apontam diferenças nos estilos de tomada de decisão dos gestores Norte Americanos (apresentam valores mais elevados nos estilos diretivo e analítico), quando comparados com gestores Europeus (que apresentam valores mais baixos no estilo comportamental).

Na Tabela 9 e na Figura 29, apresentamos os valores médios observados nos estilos diretivo, analítico, conceptual e comportamental para os árbitros portugueses e brasileiros.

**Tabela 9.** Resultados do teste t relativamente à nacionalidade dos árbitros de futebol da primeira categoria.

Estilos de Tomada de Decisão	Nacionalidade			
	Portugueses	Brasileiros	t	Sig.
	M (dp)	M (dp)		
Estilo Diretivo	77.46 (14.21)	80.80 (19.11)	-0.968	.336 ns
Estilo Analítico	82.36 (14.97)	89.93 (16.76)	-2.313	.023 *
Estilo Conceptual	67.38 (11.96)	61.48 (12.76)	2.315	.023 *
Estilo Comportamental	72.76 (17.85)	67.80 (17.93)	1.343	.183 ns

\*p < .05.



**Figura 29.** Valores médios relativamente à nacionalidade dos árbitros de futebol da primeira categoria.

Em conformidade com o estudo de Rowe (1998), foram ainda, delineados os limites de dominância para cada um dos estilos de tomada de decisão, para ambas as nacionalidades, utilizando as respetivas médias e desvio padrão (Tabela 10 e Figuras 30, 31, 32 e 33).

- Estilo diretivo:

- Relativamente aos árbitros portugueses, verificamos que 14 árbitros (28%) apresentam este estilo como o menos preferido, de seguida 20 indivíduos (40%) mostram este estilo como retaguarda, 10 árbitros (20%) como muito predominante e por último 6 sujeitos (12%) revelam o estilo diretivo como predominante (Figura 30);
- Relativamente aos árbitros brasileiros, 19 árbitros (43%) utilizam o estilo diretivo como retaguarda, 14 sujeitos (32%) como o menos preferido, de seguida, 8 indivíduos (18%) utilizam este estilo como muito predominante e por último, 3 árbitros (7%) como predominante (Figura 30);

- Estilo analítico:

- Relativamente aos árbitros portugueses, registamos com valores iguais, 16 indivíduos (32%) utilizam o estilo analítico como o menos preferido e 16

indivíduos (32%) como retaguarda, seguindo-se também com valores iguais, 9 árbitros (18%) apresentam este estilo como o predominante e 9 árbitros (18%) como muito predominante (Figura 31);

- Relativamente aos árbitros brasileiros, 17 árbitros (39%) apresentam este estilo como retaguarda, 13 inquiridos (30%) como o estilo menos preferido, 9 sujeitos (21%) como muito predominante e por fim, 5 (11%) como predominante (Figura 31);

- Estilo conceptual:

- No que diz respeito aos árbitros portugueses, 21 sujeitos (42%) utilizam este estilo como retaguarda, 15 indivíduos (30%) indicam este estilo como o menos preferido, 9 árbitros (18%) apontam o estilo conceptual como muito predominante e 5 árbitros (10%) escolhem este estilo como predominante (Figura 32);

- No que diz respeito aos árbitros brasileiros, 18 sujeitos (41%) utilizam este estilo como o menos preferido, 12 indivíduos (27%) indicam este estilo como retaguarda, 8 árbitros (18%) apontam o estilo conceptual como muito predominante e 6 árbitros (14%) escolhem este estilo como predominante (Figura 32);

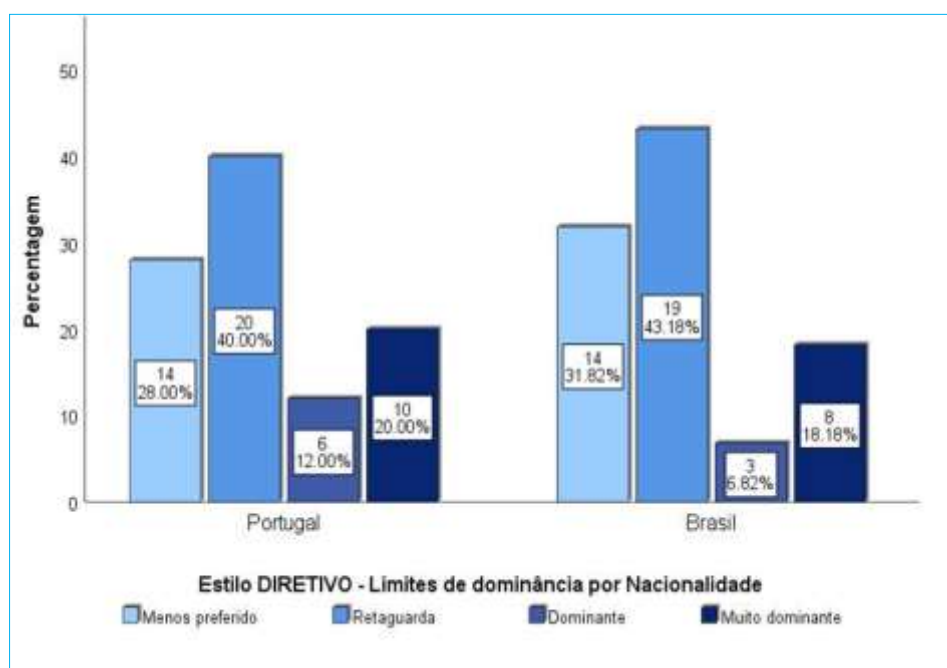
- Estilo comportamental:

- Nos dados obtidos nos árbitros portugueses, 17 árbitros (34%) mostram este estilo como o menos preferido, de seguida com valores muito próximos, 16 inquiridos (32%) mostram este estilo como retaguarda, 10 árbitros (20%) como o estilo predominante e por último 7 (14%) sujeitos revelam o estilo comportamental como muito predominante (Figura 33);

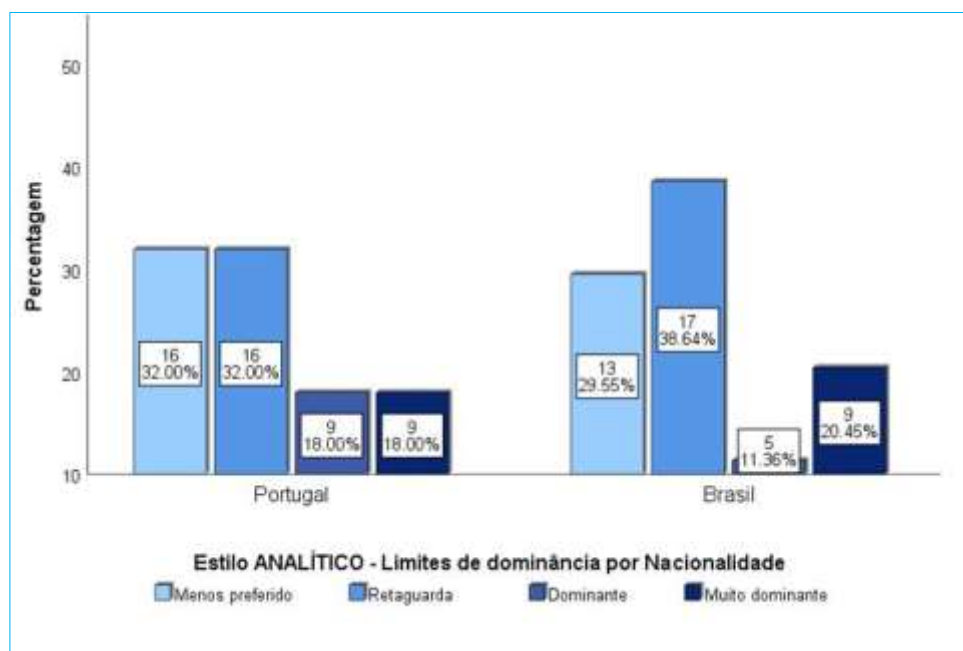
- Nos dados obtidos nos árbitros brasileiros, 16 árbitros (36%) mostram este estilo como o menos preferido, 12 inquiridos (27%) mostram este estilo como retaguarda, 10 árbitros (23%) como o estilo muito predominante e por último 6 (14%) sujeitos revelam o estilo comportamental como predominante (Figura 33).

**Tabela 10.** Limites de Dominância relativamente à nacionalidade dos árbitros de futebol da primeira categoria.

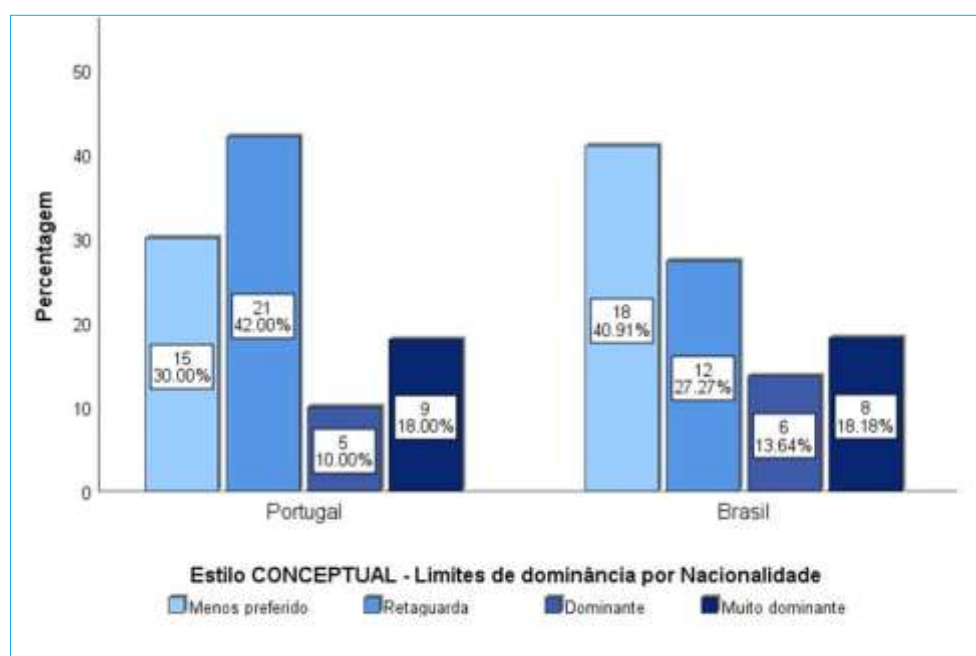
Estilos de Tomada de Decisão	Nacionalidade - Limites de Dominância							
	Árbitros Portugueses				Árbitros Brasileiros			
	Menos Preferido	Retaguarda	Dominante	Muito Dominante	Menos Preferido	Retaguarda	Dominante	Muito Dominante
Diretivo	$\leq 70$	$70 < X < 84$	$84 \leq X < 91$	$\geq 91$	$\leq 71.5$	$71.5 < X < 90.5$	$90.5 \leq X < 100$	$\geq 100$
Analítico	$\leq 74.5$	$74.5 < X < 89.5$	$89.5 \leq X < 97$	$\geq 97$	$\leq 81.5$	$81.5 < X < 98.5$	$98.5 \leq X < 107$	$\geq 107$
Conceptual	$\leq 61$	$61 < X < 73$	$73 \leq X < 79$	$\geq 79$	$\leq 54.5$	$54.5 < X < 67.5$	$67.5 \leq X < 74$	$\geq 74$
Comportamental	$\leq 64$	$64 < X < 82$	$82 \leq X < 91$	$\geq 91$	$\leq 59$	$59 < X < 77$	$77 \leq X < 86$	$\geq 86$



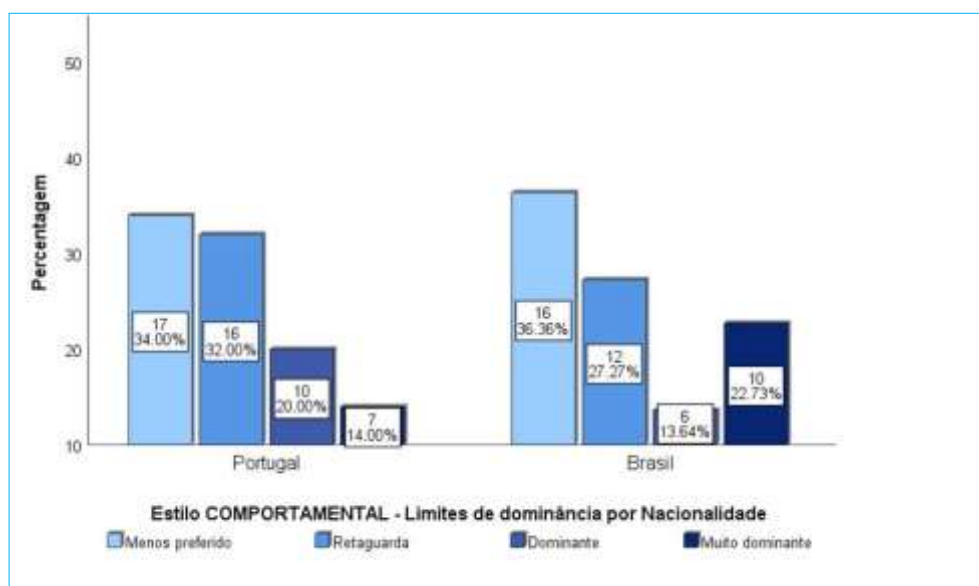
**Figura 30.** Limites de dominância do estilo direto por Nacionalidade.



**Figura 31.** Limites de dominância do estilo analítico por Nacionalidade.



**Figura 32.** Limites de dominância do estilo conceptual por Nacionalidade.



**Figura 33.** Limites de dominância do estilo comportamental por Nacionalidade.

### **Conclusão**

- Relativamente à variável nacionalidade, foi realizada uma análise em dois grupos, árbitros de futebol da primeira categoria portugueses e árbitros de futebol da primeira categoria brasileiros;
- Relativamente aos estilos diretivo e comportamental não se verificam diferenças significativas;
- No estilo analítico existem diferenças significativas, os árbitros brasileiros apresentam uma média de 90, enquanto os árbitros portugueses obtiveram uma média de 82;
- Também foram encontradas diferenças significativas no estilo de tomada de decisão conceptual, de salientar que os árbitros portugueses registam uma média de 67 e os árbitros brasileiros de 61;
- Os árbitros brasileiros são mais analíticos do que os portugueses. E os árbitros portugueses são mais conceptuais e comportamentais (embora não se encontrem diferenças significativas no estilo comportamental, podemos verificar nos valores médios obtidos, que os árbitros portugueses têm uma tendência maior para este estilo).
- Segundo o modelo de contingência cognitiva de Rowe (1998), a amostra em estudo, sugere, que os árbitros portugueses, comparativamente aos brasileiros, têm uma predominância maior do hemisfério direito do cérebro, sendo mais intuitivos, abstratos e relacionais, estando mais orientados para as pessoas e os árbitros brasileiros para as tarefas;
- A variável nacionalidade parece poder influenciar o estilo de tomada de decisão dos árbitros de futebol da primeira categoria.

### • Escalão Etário

Para uma melhor análise dos dados obtidos, esta variável encontra-se dividida em 3 grupos: dos 20 aos 30, dos 31 aos 40 e mais de 40 anos de idade.

Ao realizarmos uma análise pelo teste ANOVA, com subsequente análise post-hoc, conseguimos perceber que existem algumas diferenças significativas entre os escalões etários nos estilos de tomada de decisão. Nas Tabelas 11, 12 e na Figura 34, apresentamos os valores médios observados nos estilos diretivo, analítico, conceptual e comportamental para os árbitros de futebol da primeira categoria.

Os três escalões etários em estudo, apresentam valores médios mais altos no estilo analítico, seguido do diretivo, estando de acordo com o padrão anteriormente encontrado para os árbitros de futebol da primeira categoria.

Contudo, verificamos que a faixa etária dos mais de 40 anos de idade apresenta valores médios mais altos (analítico com uma média de 93 e diretivo com média de 85), seguida dos 31 aos 40 anos de idade, com valores médios muito próximos dos anteriores (estilo analítico com 84 e diretivo com 79). Por último verificamos que a faixa etária dos 20 aos 30 anos de idade, representa valores de 86 para o estilo analítico e 74 para o estilo diretivo. Salientamos assim, que para os três escalões etários estudados, os valores médios mais baixos, foram obtidos nos estilos conceptual e comportamental, à semelhança do que aconteceu com a variável nacionalidade.

Podemos verificar que não existem diferenças significativas nos estilos de tomada de decisão diretivo, analítico e conceptual para o escalão etário, tendo as únicas diferenças significativas sido encontradas ao nível do estilo comportamental.

Para determinar entre que escalões é que existiam diferenças, recorreu-se ao teste múltipla comparação de Tukey (post-hoc), tendo sido encontradas diferenças significativas entre os árbitros no escalão etário de 31 a 40 anos de idade, quando comparados com a faixa etária de mais de 40 anos, com valores superiores no escalão etário de 31 a 40 anos. Os árbitros de 31 a 40 anos de idade, revelam ser mais

comportamentais (apresentando um valor médio de 73) do que os árbitros com mais de 40 anos de idade (valor médio de 59), com Tukey= 13,76 e  $p= 0,016$ .

Verificamos que quanto mais idade os árbitros apresentam, os valores médios dos estilos analítico e diretivo são mais altos e os valores médios dos estilos conceptual e comportamental mais baixos. Os árbitros vão ficando cada vez mais orientados para a tarefa e para a técnica, com uma personalidade mais autoritária, com necessidade de controlo. Parece verificar-se uma maior tendência para os estilos dominados pelo hemisfério esquerdo do cérebro (indivíduos com raciocínio rápido, eficiente e lógico). Esta situação poderá ser explicada por uma maior experiência dos indivíduos mais velhos.

Apesar de não serem encontradas diferenças significativas no escalão etário dos 20 aos 30 anos, verificamos que o estilo comportamental apresenta o mesmo valor médio (73) que os árbitros com 31 a 40 anos, apoiando a ideia que quanto mais velhos, mais experiência adquiriram, preferem adotar estilos de tomada de decisão com predominância do hemisfério esquerdo do cérebro.

Segundo Klein (1998), na tomada de decisão, os peritos, os indivíduos mais experientes, apresentam uma maior capacidade de improvisar do que os principiantes, conseguem tomar decisões mais acertadas, uma vez que conseguem detetar com maior habilidade os princípios implícitos no problema, uma vez que os principiantes consideram as características não relacionadas com a questão. Para este autor, este maior conhecimento revelado por parte dos peritos, suportado por mais tempo de experiência, expressa uma maior capacidade de ajuizar e de apresentar a informação de uma maneira mais adequada.

Para Singer (2002), os indivíduos mais experientes, apresentam mais conhecimento elaborado específico da tarefa; dão mais significado à informação disponível; detetam visualmente a localização de objetos e padrões no campo visual mais rapidamente e com maior perícia; usam melhor a informação sobre a probabilidade das situações e decidem de forma mais rápida e apropriada. Características identificadas nos estilos de tomada de decisão analítico e diretivo. Parece-nos assim, que quanto mais idade, mais



anos de experiência, os árbitros de futebol da primeira categoria revelam maior predominância pelos estilos de tomada de decisão analítico e diretivo.

Os valores sugerem que a variável escalão etário pode influenciar o estilo de tomada de decisão dos árbitros de futebol da primeira categoria portugueses e brasileiros.

Na literatura já mencionada anteriormente, verificamos que o treinador de futebol português (Sousa, 2013), também apresenta preferencialmente uma adoção do estilo diretivo e analítico há medida que se vai tornando mais velho. O gestor de ginásios e *health clubs* em Lisboa, Falcão (2011), também afirma uma maior variação nos estilos dominados pelo hemisfério esquerdo. Contudo, constata-se que os indivíduos mais velhos (com mais de 35 anos), apresentam como estilo mais predominante o diretivo, enquanto os indivíduos mais jovens (com menos de 35 anos), revelam o estilo analítico como predominante. Os professores de educação física e desporto, Ribeiro (2010), também mostram, que quanto mais velhos (num intervalo de 50 anos), preferem os estilos analítico e diretivo. Os gestores do norte e sul da Europa, Colaço e Batista (2007), também revelaram uma preferência pelo estilo diretivo para as faixas etárias mais elevadas (acima dos 25 anos de idade). Os outros estudos consultados, Rodrigues (2007), Silva (2009), Oliveira (2010), Morale (2012), não encontraram diferenças significativas na variável escalão etário.

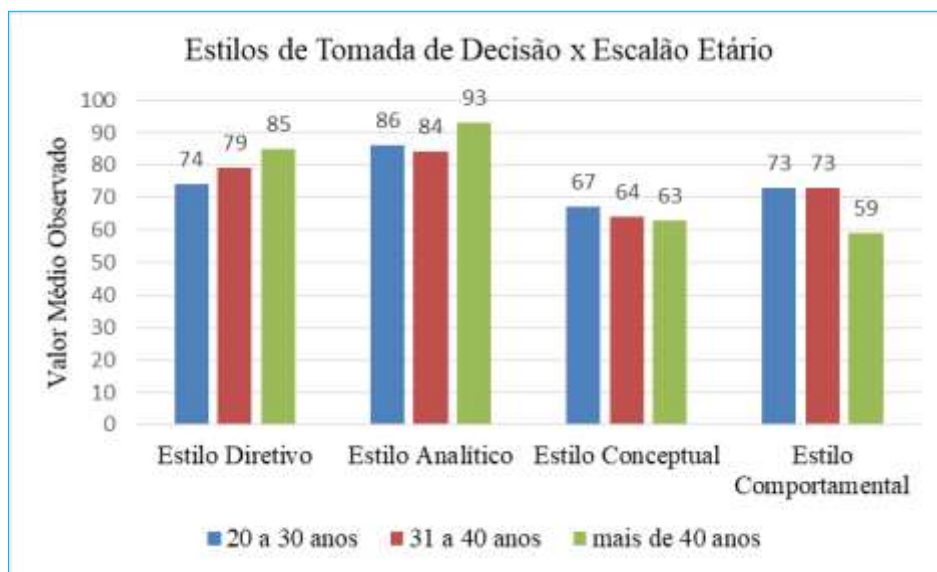
**Tabela 11.** Resultados relativamente ao escalão etário dos árbitros de futebol da primeira categoria.

Estilos de Tomada de Decisão	Escalão Etário			F	Sig.
	20 a 30 anos	31 a 40 anos	Mais de 40 anos		
	M (dp)	M (dp)	M (dp)		
Estilo Diretivo	73.94 (18.79)	78.90 (14.69)	84.56 (20.79)	1.652	.197 ns
Estilo Analítico	86.38 (15.76)	83.84 (15.80)	93.44 (16.91)	2.302	.106 ns
Estilo Conceptual	67.13 (9.01)	64.40 (12.19)	62.94 (17.10)	.461	.632 ns
Estilo Comportamental	72.56 (20.54)	72.82 (16.03)	59.06 (19.15)	4.126	.019*

\*p < .05.

**Tabela 12.** Resultados relativamente ao escalão etário dos árbitros de futebol da primeira categoria.

Estilos de Tomada de Decisão	Escalão Etário - Comparações Múltiplas			
	Escalão Etário (anos de idade)	Escalão Etário (anos de idade)	M (dp)	Sig.
Estilo Diretivo	20 a 30	31 a 40	-4.97 (4.64)	.535
		mais de 40	- 10.63 (5.85)	.170
	31 a 40	20 a 30	4.97 (4.64)	.535
		mais de 40	- 5.66 (4.64)	.445
	mais de 40	20 a 30	10.63 (5.85)	.170
		31 a 40	5.66 (4.64)	.445
Estilo Analítico	20 a 30	31 a 40	2.54 (4.48)	.83
		mais de 40	-7.06 (5.65)	.43
	31 a 40	20 a 30	-2.54 (4.48)	.84
		mais de 40	-9.60 (4.48)	.09
	mais de 40	20 a 30	7.06 (5.65)	.43
		31 a 40	9.59 (4.48)	.09
Estilo Conceptual	20 a 30	31 a 40	2.72 (3.56)	.73
		mais de 40	4.19 (4.49)	.62
	31 a 40	20 a 30	- 2.72 (3.56)	.73
		mais de 40	1.47 (3.56)	.91
	mais de 40	20 a 30	- 4.19 (4.49)	.62
		31 a 40	- 1.47 (3.56)	.91
Estilo Comportamental	20 a 30	31 a 40	- .26 (4.88)	.99
		mais de 40	13.5 (6.15)	.07
	31 a 40	20 a 30	.26 (4.88)	.99
		mais de 40	13.8* (4.88)	.01
	mais de 40	20 a 30	- 13.5 (6.15)	.07
		31 a 40	-13.8* (4.88)	.01



**Figura 34.** Valores médios do escalão etário dos árbitros de futebol da primeira categoria.

De acordo com Rowe (1998), foram delineados os limites de dominância para cada um dos estilos de tomada de decisão, para o escalão etário, utilizando as respectivas médias e desvio padrão (Tabela 13 e Figuras 35, 36, 3e 38).

- Estilo diretivo:

- Para a faixa etária dos 20 aos 30 anos, verificamos que 7 árbitros (44%) apresentam este estilo como o menos preferido, de seguida 5 indivíduos (31%) mostram este estilo como retaguarda, com valores iguais, 2 árbitros (13%) como muito predominante e outros 2 (13%) revelam o estilo diretivo como predominante (Figura 35);
- Relativamente à faixa etária dos 31 aos 40 anos, 31 árbitros (50%) utilizam o estilo diretivo como retaguarda, 16 sujeitos como o menos preferido (26%), de seguida, 10 indivíduos (16%) utilizam este estilo como muito predominante e por último, 5 árbitros (8%) como predominante (Figura 35);
- Para os árbitros com mais de 40 anos, verificamos que 6 árbitros (38%) preferem este estilo como muito predominante, 5 indivíduos (31%) mostram que o estilo diretivo é o menos preferido, 3 inquiridos (19%) como o estilo de retaguarda e 2 árbitros (13%) como o estilo predominante (Figura 35);

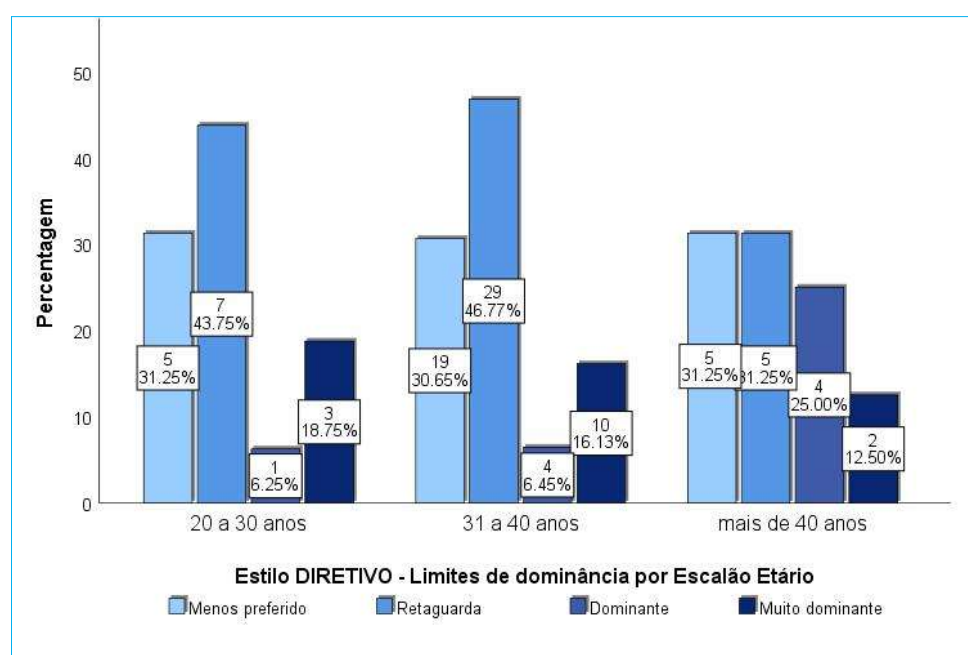
- Estilo analítico:

- Relativamente à faixa etária dos 20 aos 30 anos, apurámos que os árbitros apresentam valores iguais para este estilo, 5 indivíduos (31%) apresentam este estilo como o menos preferido e 5 indivíduos (31%) como retaguarda, com valores também iguais, 3 árbitros (19%) como muito predominante e outros 3 (19%) revelam o estilo analítico como predominante (Figura 36);
- Para a faixa etária dos 31 aos 40 anos, 23 árbitros (37%) apresentam o estilo analítico como o menos preferido, 20 sujeitos (32%) como retaguarda, de seguida, 11 indivíduos (18%) utilizam este estilo como muito predominante e por último, 8 árbitros (13%) como predominante (Figura 36);
- No que diz respeito à faixa etária de mais de 40 anos, 8 inquiridos (50%) mostram utilizar o estilo analítico como retaguarda, 4 sujeitos (25%) como muito predominante, 3 árbitros (19%) como o estilo predominante e 1 indivíduo (6%) como menos preferido (Figura 36);
- Estilo conceptual:
  - Relativamente à faixa etária dos 20 aos 30 anos, verificamos que 5 indivíduos (31%) apresentam este estilo como retaguarda, com valores iguais, 4 sujeitos (25%) o estilo menos preferido e 4 sujeitos (25%) como o estilo predominante, por último, 3 árbitros (19%) apresentam o estilo conceptual como muito predominante (Figura 37);
  - Para a faixa etária dos 31 aos 40 anos, 26 árbitros (42%) apresentam o estilo conceptual como retaguarda, 22 sujeitos (36%) como o menos preferido, de seguida, 9 indivíduos (15%) utilizam este estilo como muito predominante e por último, 5 árbitros (8%) como predominante (Figura 37);
  - Os árbitros com mais de 40 anos, 7 inquiridos (44%) mostram utilizar o estilo conceptual como o menos preferido, 5 sujeitos (31%) como muito predominante, com valores iguais, 2 árbitros (13%) como o estilo predominante e 2 indivíduos (13%) como retaguarda (Figura 37);
- Estilo comportamental:
  - Para a faixa etária dos 20 aos 30 anos, 6 indivíduos (38%) apresentam este estilo como o menos preferido e 4 indivíduos (25%) como muito predominante, com valores iguais, 3 árbitros (19%) como o estilo predominante e outros 3 (19%) revelam o estilo comportamental como retaguarda (Figura 38);

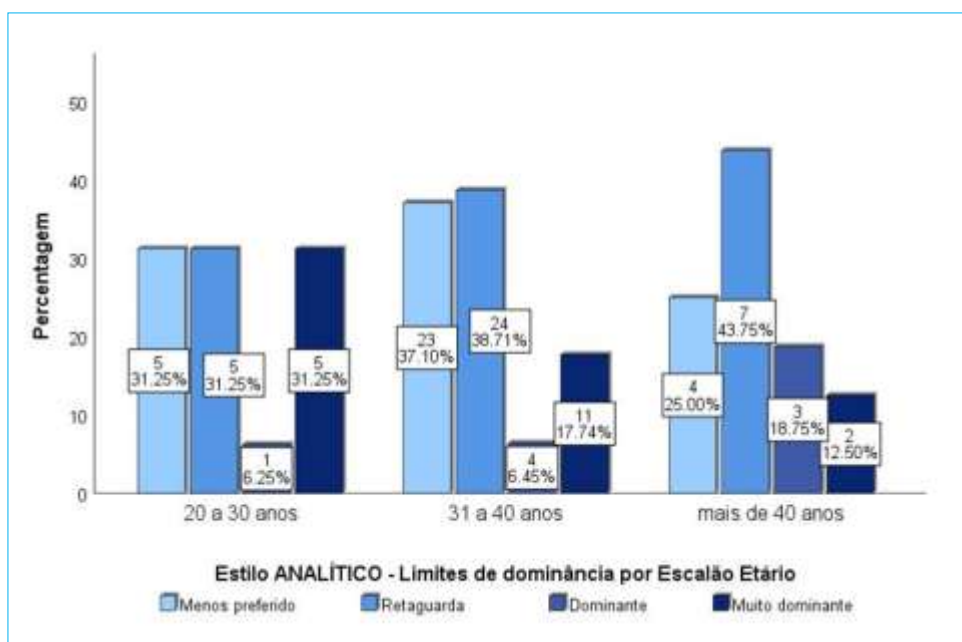
- Relativamente à faixa etária dos 31 aos 40 anos, 22 árbitros (36%) apresentam o estilo comportamental como retaguarda, 17 sujeitos (27%) como o menos preferido, de seguida, 13 indivíduos (21%) utilizam este estilo como predominante e por último, 10 árbitros (16%) como muito predominante (Figura 38);
- No que diz respeito à faixa etária de mais de 40 anos, 10 inquiridos (63%) apresentam este estilo como o menos preferido, com valores iguais, 3 sujeitos (19%) como retaguarda, outros 3 árbitros (19%) como o estilo muito predominante e 0 indivíduos (0%) como predominante (Figura 38).

**Tabela 13.** Limites de Dominância relativamente ao Escalão Etário dos árbitros de futebol da primeira categoria.

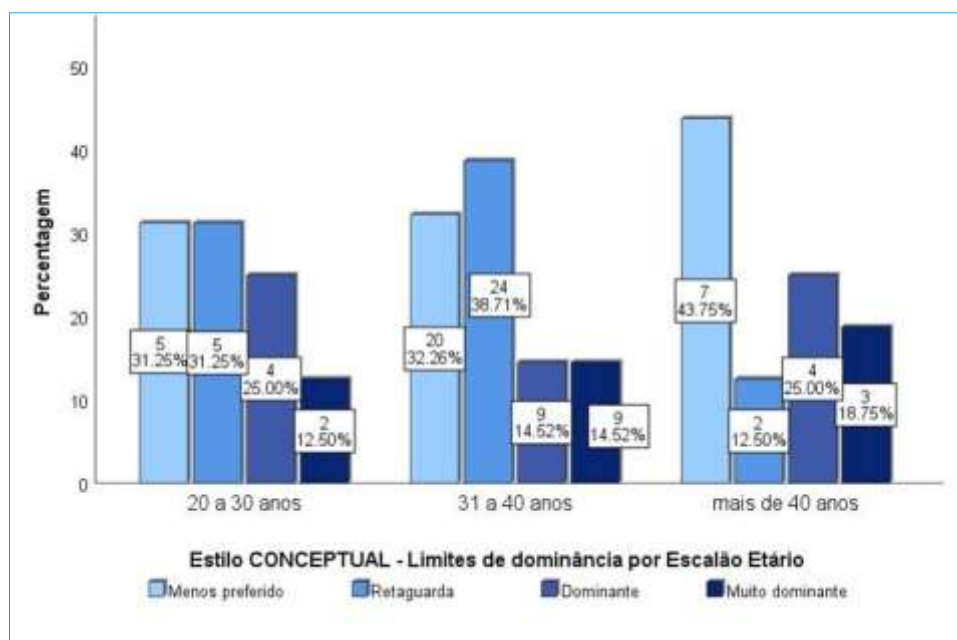
Estilos de Tomada de Decisão	Escalão Etário - Limites de Dominância											
	20 a 30 anos				31 a 40 anos				mais de 40 anos			
	Menos Prefer.	Retaguarda	Dominante	Muito Domin.	Menos Prefer.	Retaguarda	Dominante	Muito Domin.	Menos Prefer.	Retaguarda	Dominante	Muito Domin.
Diretivo	$\leq 64.5$	$64.5 < X < 83.5$	$83.5 \leq X < 93$	$\geq 93$	$\leq 71.5$	$71.5 < X < 86.5$	$86.5 \leq X < 94$	$\geq 94$	$\leq 74.5$	$74.5 < X < 95.5$	$95.5 \leq X < 106$	$\geq 106$
Analítico	$\leq 78$	$78 < X < 94$	$94 \leq X < 102$	$\geq 102$	$\leq 76$	$76 < X < 92$	$92 \leq X < 100$	$\geq 100$	$\leq 84.5$	$84.5 < X < 101.5$	$101.5 \leq X < 110$	$\geq 110$
Conceptual	$\leq 62.5$	$62.5 < X < 71.5$	$71.5 \leq X < 76$	$\geq 76$	$\leq 58$	$58 < X < 70$	$70 \leq X < 76$	$\geq 76$	$\leq 54.5$	$54.5 < X < 71.5$	$71.5 \leq X < 80$	$\geq 80$
Comportamental	$\leq 62.5$	$62.5 < X < 83.5$	$83.5 \leq X < 94$	$\geq 94$	$\leq 65$	$65 < X < 81$	$81 \leq X < 89$	$\geq 89$	$\leq 49.5$	$49.5 < X < 68.5$	$68.5 \leq X < 78$	$\geq 78$



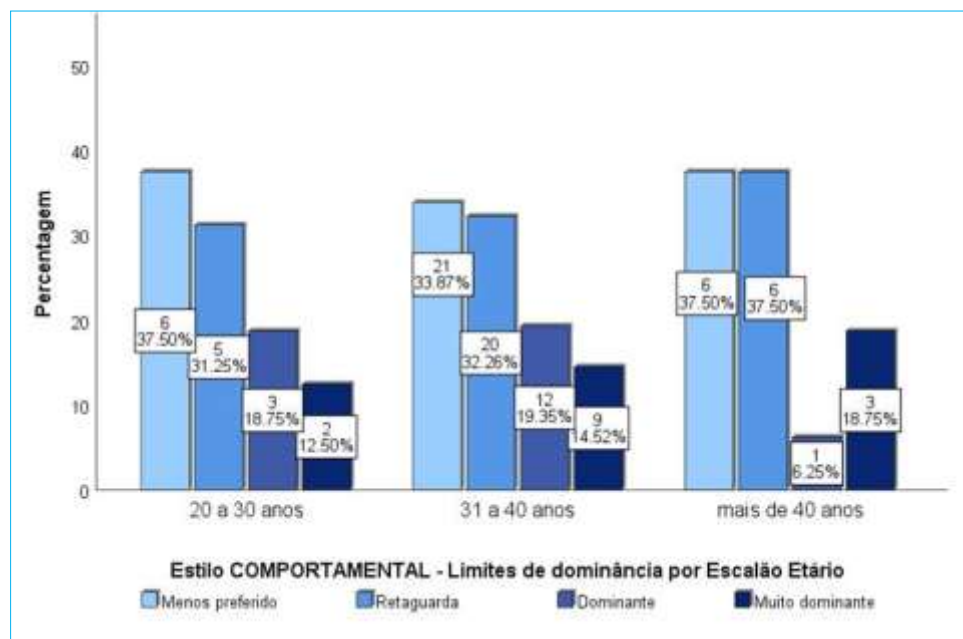
**Figura 35.** Limites de dominância do estilo diretivo por Escalão Etário.



**Figura 36.** Limites de dominância do estilo analítico por Escalão Etário.



**Figura 37.** Limites de dominância do estilo conceptual por Escalão Etário.



**Figura 38.** Limites de dominância do estilo comportamental por Escalão Etário.

### Conclusão

- A variável escalão etário encontra-se dividida em 3 grupos: dos 20 aos 30, dos 31 aos 40 e mais de 40 anos de idade;
- Para o escalão etário não existem diferenças significativas nos estilos de tomada de decisão diretivo, analítico e conceptual;
- Foram encontradas diferenças significativas entre os árbitros no escalão etário de 31 a 40 anos de idade, quando comparados com a faixa etária de mais de 40 anos, com valores superiores no escalão etário de 31 a 40 anos. Os árbitros de 31 a 40 anos de idade, revelam ser mais comportamentais;
- Quanto mais idade os árbitros apresentam, os valores médios dos estilos analítico e diretivo são mais altos e os valores médios dos estilos conceptual e comportamental mais baixos. Os árbitros vão ficando cada vez mais orientados para a tarefa e para a técnica, com uma personalidade mais autoritária, com necessidade de controlo. Verifica-se uma maior tendência para os estilos dominados pelo hemisfério esquerdo do cérebro (indivíduos com raciocínio rápido, eficiente e lógico). Esta situação poderá ser explicada por uma maior experiência dos indivíduos mais velhos.
- Os valores sugerem que a variável escalão etário pode influenciar o estilo de tomada de decisão dos árbitros de futebol da primeira categoria.

### • Tipo de Formação (com/sem formação especializada)

Para o estudo desta variável, foram organizados dois grupos, indivíduos com formação especializada e indivíduos sem formação especializada. Na fase inicial do questionário, os inquiridos, foram interrogados sobre a sua atividade profissional e se tinham ou não formação especializada.

Relativamente ao tipo de formação, verificamos através do teste t, que não existem diferenças significativas nos valores médios obtidos. Os árbitros com e sem formação especializada indicam um valor médio mais elevado para o estilo analítico (com um valor exatamente igual, de 86), seguido do estilo diretivo, com valores também iguais, de 78. Em terceiro, revelam valores médios ligeiramente mais baixos, para o estilo comportamental, sendo que os indivíduos com formação especializada indicam uma média de 70 e os inquiridos sem formação especializada, um valor de 72, apenas com 2 valores de diferença. Por último, temos o estilo conceptual, com valores médios mais baixos, onde os sujeitos com formação especializada têm um valor de 67 e os sujeitos sem formação especializada de 62 valores.

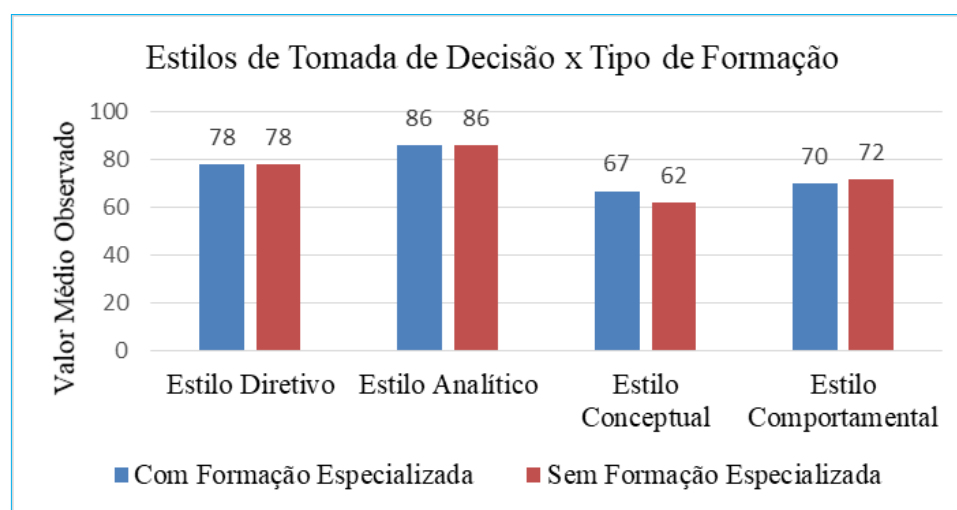
Os valores sugerem que o estilo de tomada de decisão dos árbitros de futebol da primeira categoria não é influenciado pelo tipo de formação. Os valores médios registados corroboram o padrão anteriormente encontrado para os árbitros de futebol da primeira categoria, como podemos observar na Tabela 14 e na Figura 39.

No estudo de Oliveira (2010), do árbitro de futebol não profissional, foram encontradas diferenças significativas para esta variável, os valores médios mostram que os árbitros que desempenham uma atividade profissional de diretores de nível superior (com formação especializada) preferem o estilo analítico (hemisfério esquerdo do cérebro) e os árbitros que desempenham funções de trabalhadores manuais e funções similares (sem formação especializada), adotam predominantemente o estilo comportamental (hemisfério direito do cérebro). Estes resultados estão de acordo com os valores médios do nosso estudo.



**Tabela 14.** Resultados do teste t relativamente à Influência do Tipo de Formação (com/sem formação especializada) dos árbitros de futebol da primeira categoria.

Estilos de Tomada de Decisão	Tipo de Formação (com/sem formação especializada)			
	Com Formação Especializada	Sem Formação Especializada	t	Sig.
	M (dp)	M (dp)		
Estilo Diretivo	77.99 (17.58)	78.23 (18.82)	-0.113	.354 ns
Estilo Analítico	85.56 (15.77)	86.38 (16.96)	-0.241	.494 ns
Estilo Conceptual	66.63 (13.52)	61.90 (10.08)	1.818	.343 ns
Estilo Comportamental	69.69 (18.88)	71.50 (17.92)	-0.483	.889 ns



**Figura 39.** Valores médios do tipo de formação (com/sem formação especializada) dos árbitros de futebol da primeira categoria.

De acordo com Rowe (1998), foram delineados os limites de dominância para cada um dos estilos de tomada de decisão, para o escalão etário, utilizando as respetivas médias e desvio padrão (Tabela 15 e Figuras 40, 41, 42 e 43).

- Estilo diretivo:

- Relativamente aos árbitros com formação especializada, verificamos que 21 árbitros (39%) apresentam este estilo como o menos preferido, de seguida 15 indivíduos (28%) mostram este estilo como retaguarda, 14 árbitros (26%) como

muito predominante e por último 4 sujeitos (7%) revelam o estilo diretivo como predominante (Figura 40);

- Relativamente aos árbitros sem formação especializada, 24 árbitros (60%) utilizam o estilo diretivo como retaguarda, 7 sujeitos (18%) como o menos preferido, de seguida, 5 indivíduos (13%) utilizam este estilo como predominante e por último, 4 árbitros (10%) como muito predominante (Figura 40);

- Estilo analítico:

- Para os árbitros com formação especializada, registamos 22 indivíduos (41%) utilizam o estilo analítico como retaguarda, 15 indivíduos (28%) como o estilo menos preferido, de seguida, 9 árbitros (17%) apresentam este estilo como muito predominante e 8 árbitros (15%) como predominante (Figura 41);

- Para os árbitros sem formação especializada, 14 árbitros (35%) apresentam este estilo como o menos preferido, 11 inquiridos (28%) como retaguarda, 9 sujeitos (23%) como muito predominante e por fim, 6 (15%) como predominante (Figura 41);

- Estilo conceptual:

- No que diz respeito aos árbitros com formação especializada, 18 sujeitos (33%) utilizam este estilo como retaguarda, 15 indivíduos (28%) indicam este estilo como o menos preferido, 12 árbitros (22%) apontam o estilo conceptual como muito predominante e 9 árbitros (17%) escolhem este estilo como predominante (Figura 42);

- No que diz respeito aos árbitros sem formação especializada, 18 sujeitos (45%) utilizam este estilo como o menos preferido, 15 indivíduos (38%) indicam este estilo como retaguarda, 5 árbitros (13%) apontam o estilo conceptual como muito predominante e 2 árbitros (5%) escolhem este estilo como predominante (Figura 42);

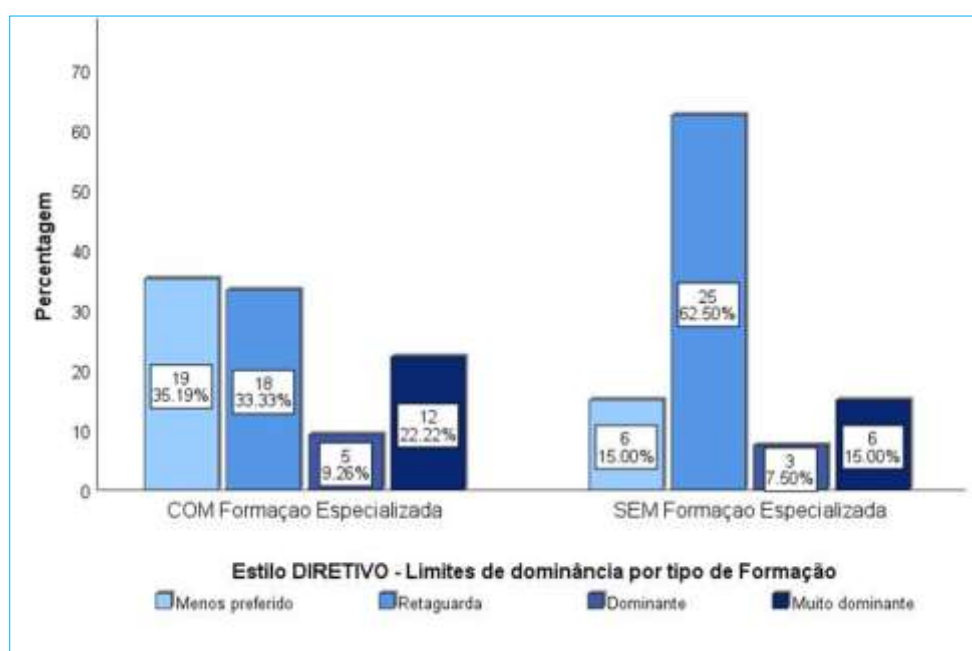
- Estilo comportamental:

- Nos dados obtidos nos árbitros com formação especializada, 20 árbitros (37%) apontam este estilo como retaguarda, de seguida, 19 inquiridos (35%) indicam este estilo como o menos preferido, 12 árbitros (22%) como o estilo muito predominante e por último 3 (6%) sujeitos revelam o estilo comportamental como predominante (Figura 43);

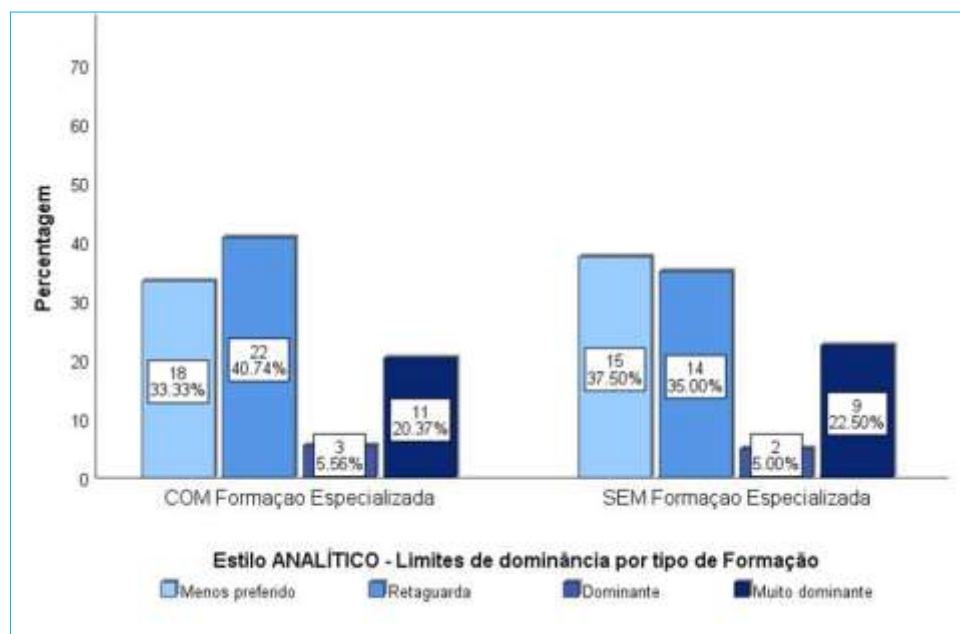
- Nos dados obtidos nos árbitros sem formação especializada, 14 árbitros (35%) mostram este estilo como o menos preferido, 13 inquiridos (33%) indicam este estilo como predominante, 8 árbitros (20%) como retaguarda e por último 5 (13%) sujeitos revelam o estilo comportamental como muito predominante (Figura 43).

**Tabela 15.** Limites de Dominância relativamente ao tipo de formação dos árbitros de futebol da primeira categoria.

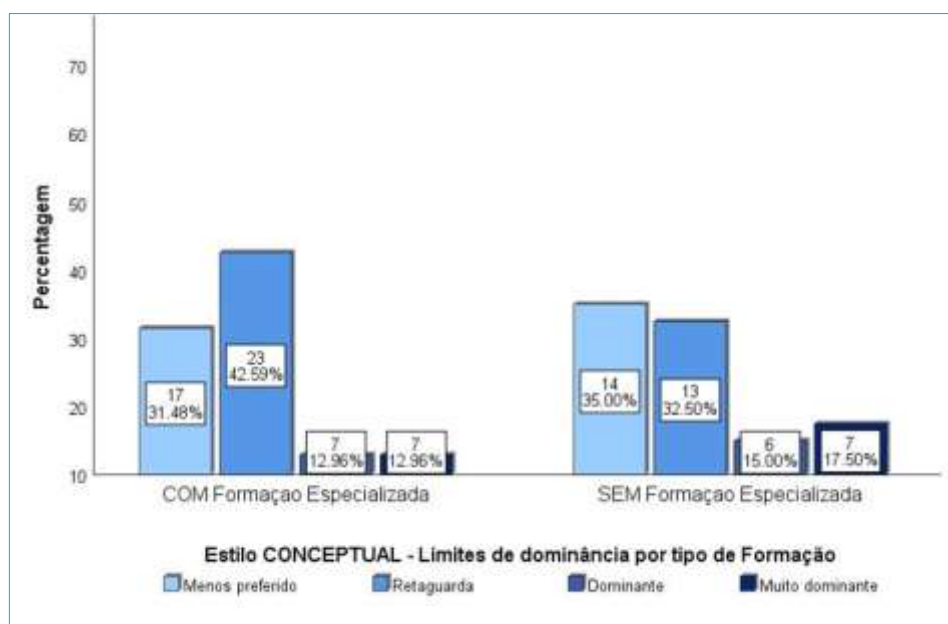
Estilos de Tomada de Decisão	Tipo de Formação (com/sem formação especializada) - Limites de Dominância							
	Com Formação Especializada				Sem Formação Especializada			
	Menos Preferido	Retaguarda	Dominante	Muito Dominante	Menos Preferido	Retaguarda	Dominante	Muito Dominante
Diretivo	$\leq 69$	$69 < X < 87$	$87 \leq X < 96$	$\geq 96$	$\leq 68.5$	$68.5 < X < 87.5$	$87.5 \leq X < 97$	$\geq 97$
Análítico	$\leq 78$	$78 < X < 94$	$94 \leq X < 102$	$\geq 102$	$\leq 77.5$	$77.5 < X < 94.5$	$94.5 \leq X < 103$	$\geq 103$
Conceptual	$\leq 60$	$60 < X < 74$	$74 \leq X < 81$	$\geq 81$	$\leq 57$	$57 < X < 67$	$67 \leq X < 72$	$\geq 72$
Comportamental	$\leq 60.5$	$60.5 < X < 79.5$	$79.5 \leq X < 89$	$\geq 89$	$\leq 63$	$63 < X < 81$	$81 \leq X < 90$	$\geq 90$



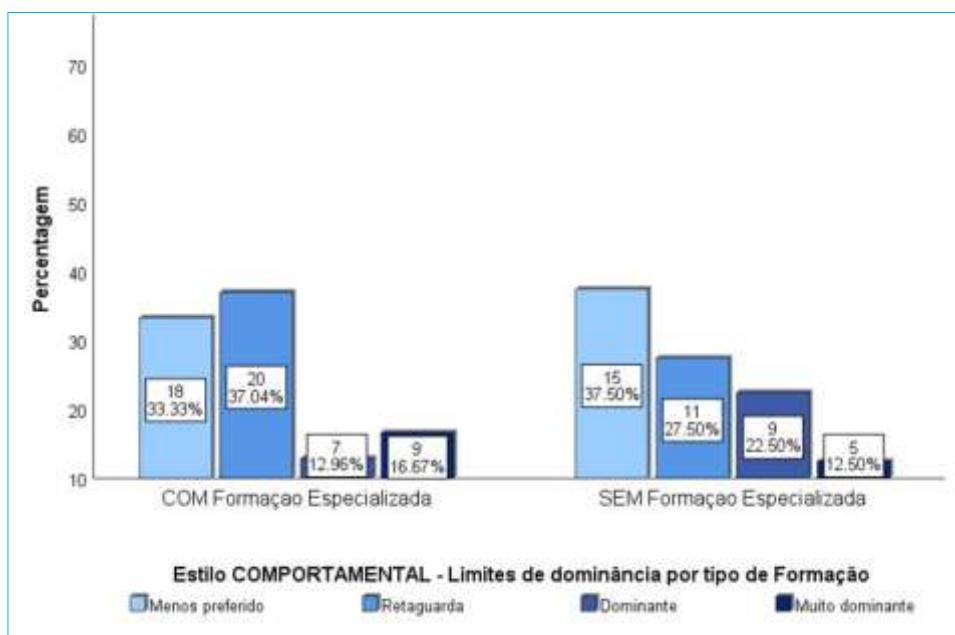
**Figura 40.** Limites de dominância do estilo direto por Tipo de Formação.



**Figura 41.** Limites de dominância do estilo analítico por Tipo de Formação.



**Figura 42.** Limites de dominância do estilo conceptual por Tipo de Formação.



**Figura 43.** Limites de dominância do estilo comportamental por Tipo de Formação.

### Conclusão

- A variável tipo de formação foi organizada em dois grupos: indivíduos com formação especializada e indivíduos sem formação especializada;
- Não foram encontradas diferenças significativas;
- Os árbitros com e sem formação especializada indicam um valor médio mais elevado para o estilo analítico, seguido do estilo diretivo, do comportamental e por último do conceptual;
- Os valores sugerem que o estilo de tomada de decisão dos árbitros de futebol da primeira categoria não é influenciado pelo tipo de formação.

### • Função

Relativamente à função, a amostra deste estudo apresenta dois grupos: árbitros e árbitros assistentes.

Comprovamos que para os valores obtidos relativamente à função (árbitro e árbitro assistente), não existem diferenças significativas nos diferentes estilos de tomada de decisão analisados (Tabela 16 e Figura 44).

Contudo, tanto os árbitros como os árbitros assistentes apontam um valor médio mais elevado para o estilo analítico, sendo que os primeiros revelam uma média de 87 e os segundos 84 (apenas três valores de diferença). De seguida, registamos o estilo diretivo com valores médios de 81 para os árbitros e 77 para os árbitros assistentes. Em terceiro, revelam valores médios mais baixos, para o estilo comportamental, sendo que os indivíduos que desempenham a função de árbitro mostram uma média de 69 e os árbitros assistentes, um valor de 73. Por fim, temos o estilo conceptual, com valores médios mais baixos, onde os árbitros apontam um valor de 63 e os sujeitos que desempenham a função de árbitros assistentes de 66 valores.

Constatamos que em todos os estilos de tomada de decisão, a maior diferença de valores encontrada entre os árbitros e os árbitros assistentes é de 4 valores. Podemos interpretar que a "equipa de arbitragem" está em consonância, ou seja, árbitros e árbitros assistentes parecem adotar os seus estilos nas tomadas de decisão.

Os valores médios encontrados estão em sintonia com o padrão anteriormente encontrado para os árbitros de futebol da primeira categoria. Parece-nos que o estilo de tomada de decisão dos árbitros de futebol da primeira categoria não é influenciado pela função que o indivíduo desempenha.

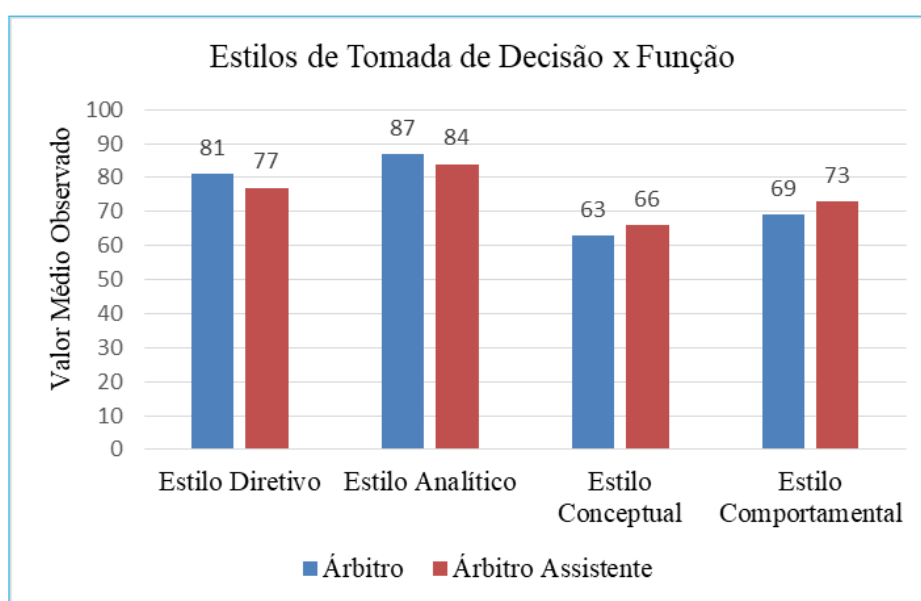
Comparando os resultados obtidos na nossa amostra com o estudo de Oliveira (2010), dos árbitros de futebol não profissional, encontramos diferenças: os árbitros de futebol não profissional, o valor médio do estilo diretivo é superior para os árbitros, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas. A média dos estilos analítico e

comportamental é superior para os árbitros assistentes, no entanto, as diferenças encontradas não são estatisticamente significativas.

Podemos também observar no estudo de Sousa (2013), que os inquiridos que têm como função treinadores principais apresentam um maior valor médio nos estilos diretivo e analítico. Os gestores desportivos (Falcão, 2011 & Morale, 2012), bem como os professores de educação física e desporto (Ribeiro, 2010), têm uma tendência para o estilo diretivo. De certa forma, os dados dos diferentes estudos acima mencionados corroboram os nossos resultados.

**Tabela 16.** Resultados do teste t relativamente à influência da Função dos árbitros de futebol da primeira categoria.

Estilos de Tomada de Decisão	Função			
	Árbitro	Árbitro Assistente	t	Sig.
	M (dp)	M (dp)		
Estilo Diretivo	80.92 (16.81)	76.56 (16.36)	1.263	.210 ns
Estilo Analítico	87.04 (16.49)	84.44 (15.91)	.769	.444 ns
Estilo Conceptual	63.21 (13.24)	66.44 (11.69)	-1.234	.220 ns
Estilo Comportamental	68.83 (16.64)	72.51 (19.56)	-0.985	.327 ns



**Figura 44.** Valores médios da função desempenhada dos árbitros de futebol da primeira categoria.

De acordo com Rowe (1998), foram delineados os limites de dominância para cada um dos estilos de tomada de decisão, para o escalão etário, utilizando as respectivas médias e desvio padrão (Tabela 17 e Figuras 45, 46, 47 e 48).

- Estilo diretivo:

- Relativamente aos árbitros, verificamos que 21 árbitros (40%) apresentam este estilo como retaguarda, de seguida 16 indivíduos (30%) mostram este estilo como o menos preferido, 11 árbitros (21%) como muito predominante e por último 5 sujeitos (9%) revelam o estilo diretivo como predominante (Figura 45);
- Relativamente aos árbitros assistentes, 18 árbitros assistentes (44%) apresentam o estilo diretivo como retaguarda, 12 sujeitos (29%) como o menos preferido, de seguida, 7 indivíduos (17%) utilizam este estilo como muito predominante e por último, 4 árbitros assistentes (10%) como predominante (Figura 45);

- Estilo analítico:

- Para os árbitros, registamos 21 indivíduos (40%) utilizam o estilo analítico como retaguarda, 16 indivíduos (30%) como o estilo menos preferido, de seguida, 10 árbitros (19%) apresentam este estilo como muito predominante e 6 árbitros (11%) como predominante (Figura 46);
- Para os árbitros assistentes, 13 inquiridos (32%) apresentam este estilo como o menos preferido, 12 sujeitos (29%) como retaguarda, com valores iguais, 8 árbitros assistentes (20%) como predominante e outros 8 árbitros assistentes (20%) como muito predominante (Figura 46);

- Estilo conceptual:

- Nos dados obtidos nos árbitros, 21 árbitros (40%) apontam este estilo como o menos preferido, de seguida, 15 inquiridos (28%) indicam este estilo como retaguarda, 10 árbitros (19%) como o estilo muito predominante e por último 7 (13%) sujeitos revelam o estilo conceptual como predominante (Figura 47);
- Nos dados obtidos nos árbitros assistentes, 18 árbitros (44%) apresentam este estilo como retaguarda, 12 inquiridos (29%) indicam este estilo como o menos preferido, 7 árbitros (17%) como muito predominante e por último 4 (10%) sujeitos revelam o estilo conceptual como predominante (Figura 47).

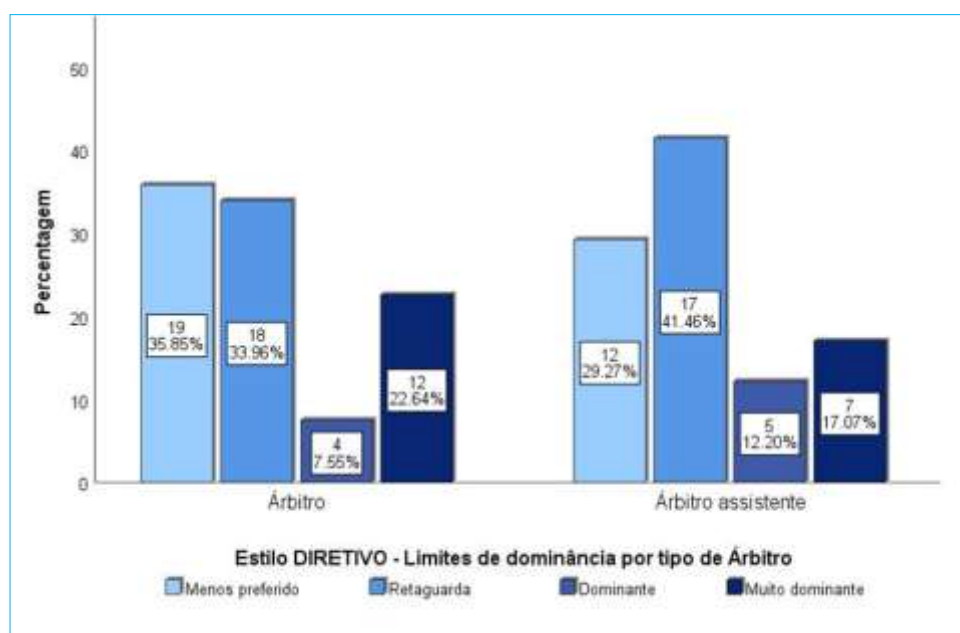
- Estilo comportamental:



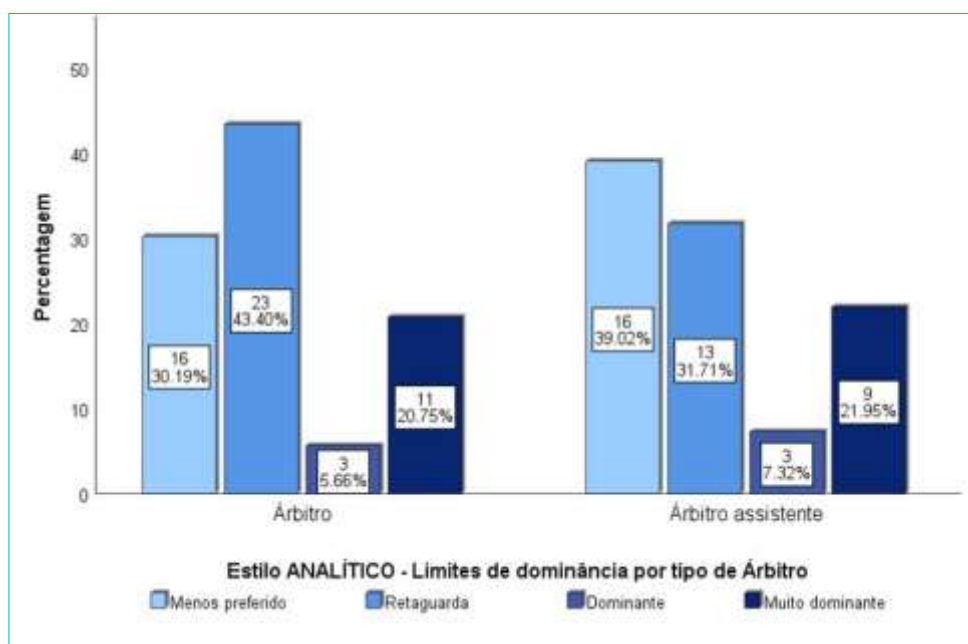
- No que diz respeito aos árbitros, 20 sujeitos (38%) indicam este estilo como o menos preferido, 15 indivíduos (28%) apresentam este estilo como retaguarda, 10 árbitros (19%) apontam o estilo comportamental como muito predominante e 8 árbitros (15%) escolhem este estilo como predominante (Figura 48);
- No que diz respeito aos árbitros assistentes, com valores iguais, 13 sujeitos (32%) indicam este estilo como o menos preferido e 13 sujeitos (32%) indicam este estilo como retaguarda, 8 indivíduos (20%) indicam este estilo como predominante e 7 árbitros assistentes (17%) escolhem o estilo comportamental como muito predominante (Figura 48).

**Tabela 17.** Limites de Dominância relativamente à função dos árbitros de futebol da primeira categoria.

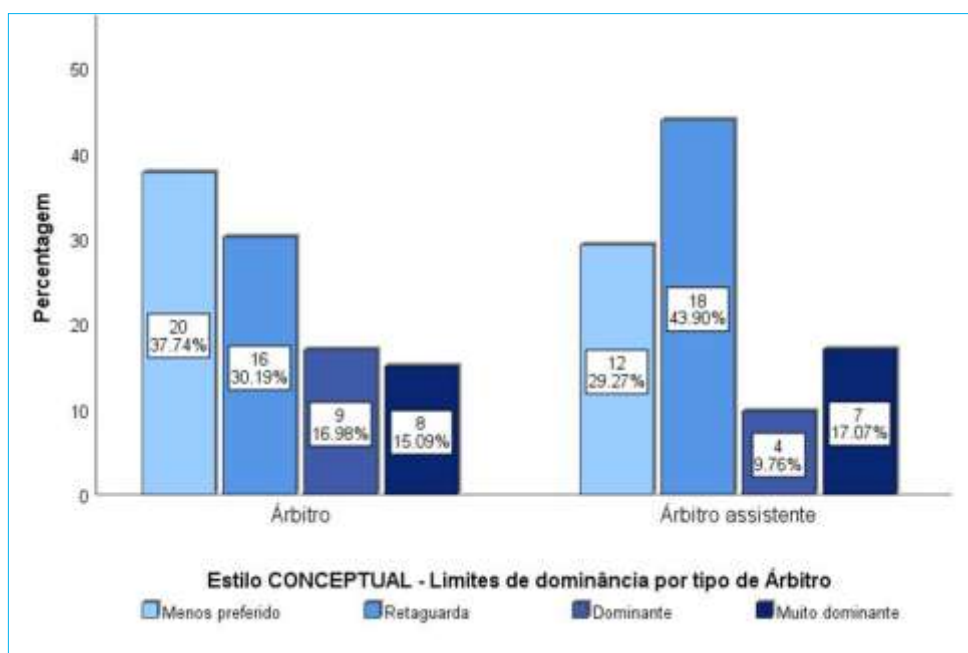
Estilos de Tomada de Decisão	Função - Limites de Dominância							
	Árbitro				Árbitro Assistente			
	Menos Preferido	Retaguarda	Dominante	Muito Dominante	Menos Preferido	Retaguarda	Dominante	Muito Dominante
Diretivo	$\leq 72.5$	$72.5 < X < 89.5$	$89.5 \leq X < 98$	$\geq 98$	$\leq 69$	$69 < X < 85$	$85 \leq X < 93$	$\geq 93$
Análítico	$\leq 79$	$79 < X < 95$	$95 \leq X < 103$	$\geq 103$	$\leq 76$	$76 < X < 92$	$92 \leq X < 100$	$\geq 100$
Conceptual	$\leq 56.5$	$56.5 < X < 69.5$	$69.5 \leq X < 76$	$\geq 76$	$\leq 60$	$60 < X < 72$	$72 \leq X < 78$	$\geq 78$
Comportamental	$\leq 60.5$	$60.5 < X < 77.5$	$77.5 \leq X < 86$	$\geq 86$	$\leq 63$	$63 < X < 83$	$83 \leq X < 93$	$\geq 93$



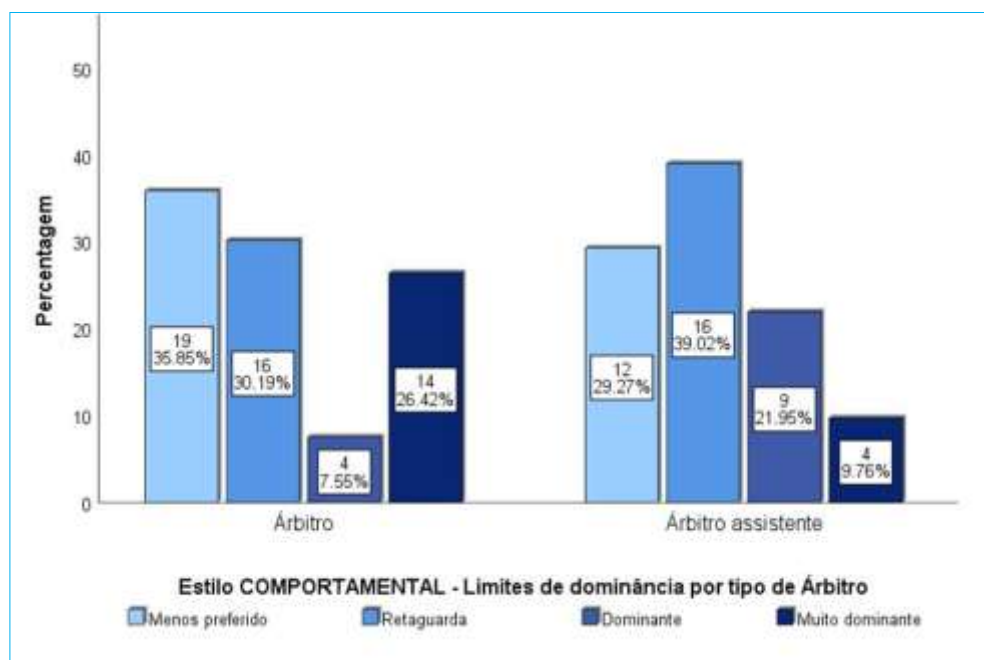
**Figura 45.** Limites de dominância do estilo direto por Função.



**Figura 46.** Limites de dominância do estilo analítico por Função.



**Figura 47.** Limites de dominância do estilo conceitual por Função.



**Figura 48.** Limites de dominância do estilo comportamental por Função.

### Conclusão

- A variável função apresenta dois grupos: árbitros e árbitros assistentes;
- Não foram encontradas diferenças significativas;
- Tanto os árbitros como os árbitros assistentes apontam um valor médio mais elevado para os estilos analítico e diretivo, revelando valores médios mais baixos, para os estilos comportamental e conceptual;
- O estilo de tomada de decisão dos árbitros de futebol da primeira categoria não nos parece ser influenciado pela função que o indivíduo desempenha.

### • Número de Anos na Arbitragem

No que diz respeito à variável número de anos na arbitragem, para uma melhor observação dos dados recolhidos, apresentamos uma divisão em quatro grupos: de 1 a 5 anos, de 6 a 15 anos, de 16 a 21 anos e mais de 21 anos de arbitragem. Os valores obtidos podem ser analisados mais detalhadamente na Tabela 18 e na Figura 49.

Podemos afirmar que os árbitros que exercem arbitragem entre 1 a 5 anos, 6 a 15 anos e 16 a 21 anos, revelam valores médios mais elevados no estilo analítico, com médias de 89, 87 e 84 respetivamente, seguido do estilo diretivo, com diferenças muito baixas, assinalando médias de 77 para 1 a 5 anos e para 6 a 15 anos e 83 para 16 a 21 anos de arbitragem.

Apenas os indivíduos que arbitram há mais de 21 anos, revelam um valor médio superior no estilo diretivo (79), seguido do estilo analítico, com uma média de 77, apenas com 2 valores de diferença.

Relativamente ao número de anos de arbitragem não foram encontradas diferenças significativas em nenhum dos estilos de tomada de decisão. Contudo, verificamos que mais uma vez, os valores médios encontrados para o número de anos de arbitragem corroboram o padrão inicialmente para os árbitros de futebol da primeira categoria. Ou seja, os árbitros adotam predominantemente o estilo analítico, seguido do diretivo, independentemente do número de anos de arbitragem.

Os valores encontrados, sugerem que o estilo de tomada de decisão dos árbitros de futebol da primeira categoria não é influenciado pelo número de anos de arbitragem.

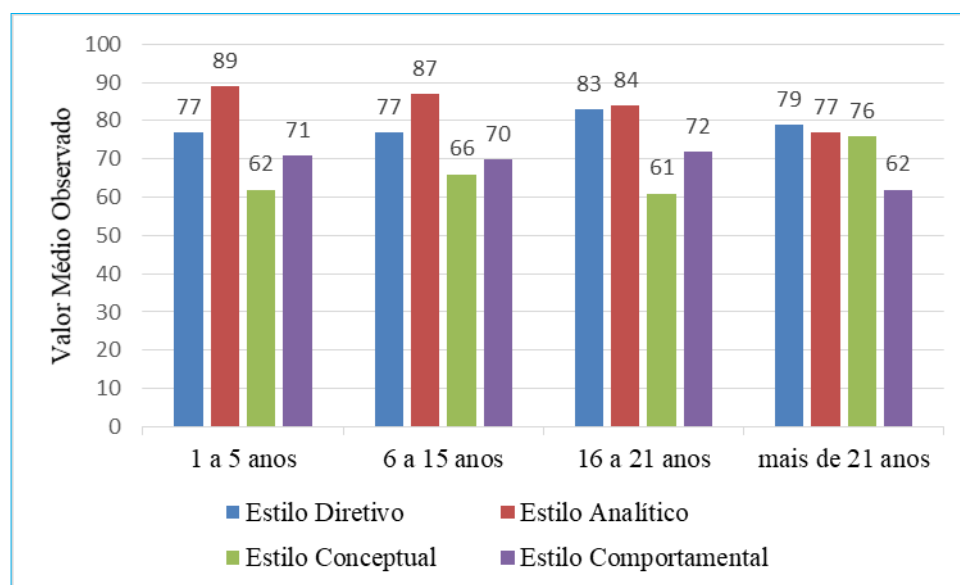
Os nossos resultados vão de encontro ao estudo de Silva (2009), dos árbitros (andebol, hóquei em patins e basquetebol) e de Ribeiro (2010), dos professores de educação física e desporto, que concluíram que quanto menos experientes, os árbitros e os professores adotam um estilo de tomada de decisão cada vez mais comportamental. Parecendo mostrar uma preferência pelos estilos com predominância do hemisfério esquerdo de cérebro.

Os resultados obtidos no estudo de Oliveira (2010), do árbitro de futebol não profissional, são contraditórios aos nossos. Para o árbitro de futebol não profissional, foram encontradas diferenças significativas no estilo comportamental, quanto mais anos de arbitragem, os árbitros revelam ser mais comportamentais (predominância do hemisfério direito de cérebro). Pensamos que esta situação se justifica pela ausência do

rigor do profissionalismo, estamos a falar de árbitros amadores, sem o mesmo nível de formação, preparação e exigência do nível da primeira categoria. Já que os indivíduos que adotam um estilo comportamental, tendem a ser simpáticos; têm o desejo de serem aceites; preferem a persuasão à ordem, proporcionando um fraco controlo; são recetivos a sugestões.

**Tabela 18.** Resultados do teste t relativamente à influência do número de anos de arbitragem dos árbitros de futebol da primeira categoria.

Estilos de Tomada de Decisão	Número de Anos de Arbitragem				F	Sig.
	1 a 5 anos	6 a 15 anos	16 a 21 anos	mais de 21 anos		
	M (dp)	M (dp)	M (dp)	M (dp)		
Estilo Diretivo	77.00 (13.18)	76.59 (15.13)	83.17 (19.93)	79.02 (16.67)	1.21	.311 ns
Estilo Analítico	89.14 (22.41)	87.37 (16.23)	83.69 (14.94)	76.50 (13.10)	.866	.462 ns
Estilo Conceptual	62.43 (9.34)	65.81 (12.14)	61.31 (13.34)	76.25 (13.33)	2.1	.106 ns
Estilo Comportamental	71.43 (19.31)	70.19 (18.79)	71.83 (17.44)	62.00 (8.29)	.355	.786 ns



**Figura 49.** Valores médios do número de anos de arbitragem dos árbitros de futebol da primeira categoria.

De acordo com Rowe (1998), foram delineados os limites de dominância para cada um dos estilos de tomada de decisão, para o escalão etário, utilizando as respetivas médias e desvio padrão (Tabela 19 e Figuras 50, 51, 52 e 53).

- Estilo diretivo:

- Para 1 a 5 anos de arbitragem, verificamos que 4 árbitros (57%) apresentam este estilo como retaguarda, de seguida 2 indivíduos (29%) mostram este estilo como o menos preferido, 1 árbitro (14%) como predominante e 0 árbitros revelam o estilo diretivo como muito predominante (Figura 50);
- Para 6 a 15 anos de arbitragem, 26 árbitros (48%) utilizam o estilo diretivo como retaguarda, 7 sujeitos (32%) como o menos preferido, de seguida, 6 indivíduos (11%) utilizam este estilo como muito predominante e por último, 5 árbitros (9%) como predominante (Figura 50);
- Para 16 a 21 anos de arbitragem, verificamos que 10 árbitros (35%) apresentam este estilo como muito predominante, 9 indivíduos (31%) indicam o estilo diretivo como retaguarda, 8 inquiridos (28%) como o estilo menos preferido e 2 árbitros (7%) como o estilo predominante (Figura 50);
- Para mais 21 anos de arbitragem, verificamos que 2 árbitros (50%) preferem este estilo como muito predominante, com valores iguais, 1 indivíduo (25%) mostra que o estilo diretivo é predominante e 1 indivíduo (25%) o menos preferido, 0 inquiridos utilizam este estilo como retaguarda (Figura 50);

- Estilo analítico:

- Para 1 a 5 anos de arbitragem, apurámos 3 indivíduos (43%) que apresentam este estilo como o menos preferido, 2 indivíduos (29%) como muito predominante, com valores iguais, 1 árbitro (14%) como predominante e 1 árbitro (14%) revela o estilo analítico como muito predominante (Figura 51);
- Para 6 a 15 anos de arbitragem, 18 árbitros (33%) apresentam o estilo analítico como retaguarda, 16 sujeitos (30%) como o menos preferido, de seguida, 13 indivíduos (24%) utilizam este estilo como muito predominante e por último, 7 árbitros (13%) como predominante (Figura 51);
- Para 16 a 21 anos de arbitragem, 12 inquiridos (41%) mostram utilizar o estilo analítico como retaguarda, 9 sujeitos (31%) como o menos preferido, 5 árbitros (17%) como o estilo predominante e 3 indivíduos (10%) como muito predominante (Figura 51);
- Para mais 21 anos de arbitragem, verificamos que 2 árbitros (50%) apresentam este estilo como retaguarda, com valores iguais, 1 indivíduo (25%) mostra que o

estilo diretivo é o menos preferido e 1 indivíduo (25%) mostra que o estilo diretivo é o predominante, 0 inquiridos indicam este estilo como o estilo muito predominante (Figura 51);

- Estilo conceptual:

- Para 1 a 5 anos de arbitragem, com valores iguais, verificamos que 2 indivíduos (29%) apresentam este estilo como o menos preferido, como retaguarda e como predominante, 1 árbitro (14%) apresenta o estilo conceptual como muito predominante (Figura 52);

- Para 6 a 15 anos de arbitragem, 24 árbitros (44%) apresentam o estilo conceptual como retaguarda, 15 sujeitos (28%) como o menos preferido, de seguida, 9 indivíduos (17%) utilizam este estilo como muito predominante e por último, 6 árbitros (11%) como predominante (Figura 52);

- Para 16 a 21 anos de arbitragem, 15 inquiridos (52%) mostram utilizar o estilo conceptual como o menos preferido, 7 sujeitos (24%) como retaguarda, 5 árbitros (17%) como o estilo muito predominante e 2 indivíduo (7%) como predominante (Figura 52);

- Para mais 21 anos de arbitragem, verificamos que 2 árbitros (50%) preferem este estilo como muito predominante, com valores iguais, 1 indivíduo (25%) mostra que o estilo diretivo é predominante e 1 indivíduo (25%) apresenta o estilo diretivo como o menos preferido, 0 inquiridos indicam este estilo como retaguarda (Figura 52);

- Estilo comportamental:

- Para 1 a 5 anos de arbitragem, com valores iguais, 2 indivíduos (29%) apresentam este estilo como o menos preferido, o de retaguarda e o muito predominante, 1 indivíduo (14%) indica o estilo comportamental como predominante (Figura 53);

- Para 6 a 15 anos de arbitragem, 19 árbitros (35%) apresentam o estilo comportamental como o menos preferido, 18 sujeitos (33%) como retaguarda, de seguida, 9 indivíduos (17%) utilizam este estilo como predominante e por último, 8 árbitros (15%) como muito predominante (Figura 53);

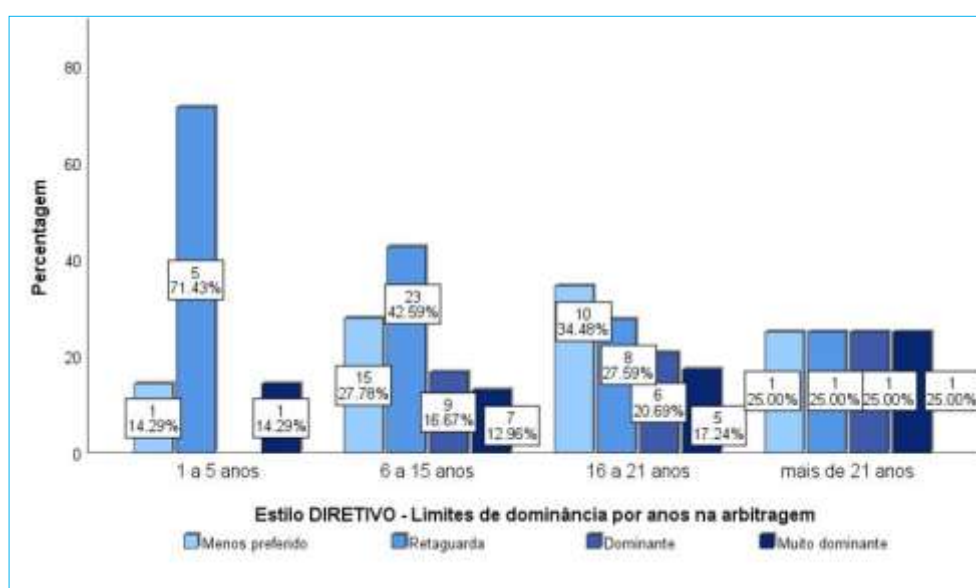
- Para 16 a 21 anos de arbitragem, 10 inquiridos (35%) apresentam este estilo como o menos preferido, 7 sujeitos (24%) como muito predominante, com

valores iguais, 6 árbitros (21%) como o estilo de retaguarda e 6 árbitros (21%) como o estilo predominante (Figura 53);

- Para mais 21 anos de arbitragem, com valores iguais, verificamos que 2 árbitros (50%) mostram que o estilo diretivo é o menos preferido e 2 inquiridos (50%) como o estilo de retaguarda, 0 árbitros indicam este estilo como estilo predominante ou muito predominante (Figura 53).

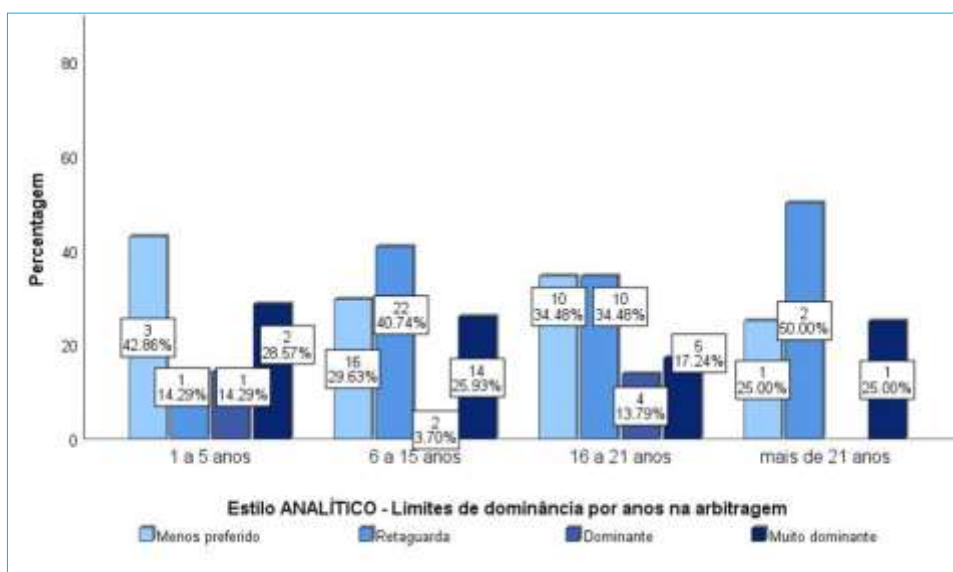
**Tabela 19.** Limites de Dominância relativamente ao nº de anos de arbitragem dos árbitros de futebol da primeira categoria.

Estilos de Tomada de Decisão	Nº de Anos de Arbitragem - Limites de Dominância															
	1 a 5 anos				6 a 15 anos				16 a 21 anos				mais de 21 anos			
	Menos Prefer.	Retaguarda	Dominante	Muito Domin.	Menos Prefer.	Retaguarda	Dominante	Muito Domin.	Menos Prefer.	Retaguarda	Dominante	Muito Domin.	Menos Prefer.	Retaguarda	Dominante	Muito Domin.
Diretivo	$\leq 70.5$	$70.5 < X < 83.5$	$83.5 \leq X < 90$	$\geq 90$	$\leq 69.5$	$69.5 < X < 84.5$	$84.5 \leq X < 92$	$\geq 92$	$\leq 73$	$73 < X < 93$	$93 \leq X < 103$	$\geq 103$	$\leq 70.5$	$70.5 < X < 87.5$	$87.5 \leq X < 96$	$\geq 96$
Análítico	$\leq 78$	$78 < X < 100$	$100 \leq X < 111$	$\geq 111$	$\leq 79$	$79 < X < 95$	$95 \leq X < 103$	$\geq 103$	$\leq 76.5$	$76.5 < X < 91.5$	$91.5 \leq X < 99$	$\geq 99$	$\leq 70.5$	$70.5 < X < 83.5$	$83.5 \leq X < 90$	$\geq 90$
Conceptual	$\leq 57.5$	$57.5 < X < 66.5$	$66.5 \leq X < 71$	$\geq 71$	$\leq 60$	$60 < X < 72$	$72 \leq X < 78$	$\geq 78$	$\leq 54.5$	$54.5 < X < 67.5$	$67.5 \leq X < 74$	$\geq 74$	$\leq 69.5$	$69.5 < X < 82.5$	$82.5 \leq X < 89$	$\geq 89$
Comportamental	$\leq 61.5$	$61.5 < X < 80.5$	$80.5 \leq X < 90$	$\geq 90$	$\leq 60.5$	$60.5 < X < 79.5$	$79.5 \leq X < 89$	$\geq 89$	$\leq 63.5$	$63.5 < X < 80.5$	$80.5 \leq X < 89$	$\geq 89$	$\leq 58$	$58 < X < 66$	$66 \leq X < 70$	$\geq 70$

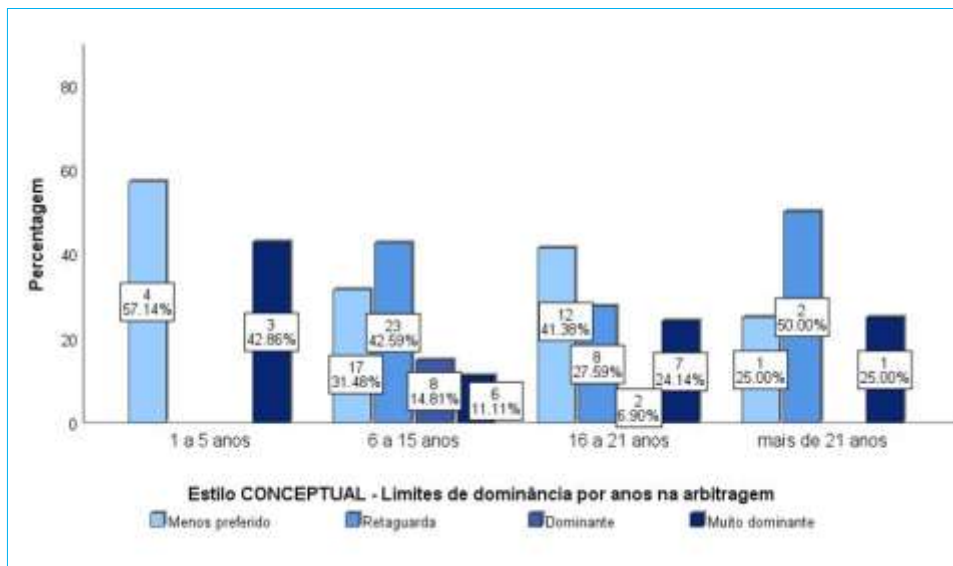


**Figura 50.** Limites de dominância do estilo diretivo por Nº de Anos de Arbitragem.

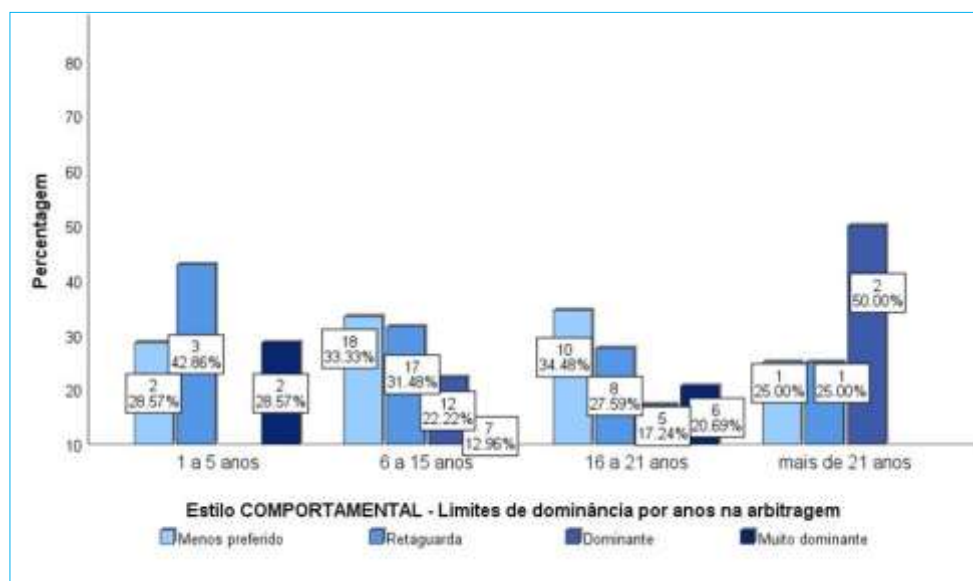




**Figura 51.** Limites de dominância do estilo analítico por N° de Anos de Arbitragem.



**Figura 52.** Limites de dominância do estilo conceptual por N° de Anos de Arbitragem.



**Figura 53.** Limites de dominância do estilo comportamental por N° de Anos de Arbitragem.

### Conclusão

- A variável número de anos na arbitragem está estruturada em quatro grupos: de 1 a 5 anos, de 6 a 15 anos, de 16 a 21 anos e mais de 21 anos de arbitragem;
- Relativamente ao número de anos de arbitragem não foram encontradas diferenças significativas em nenhum dos estilos de tomada de decisão;
- Os árbitros que exercem arbitragem entre 1 a 5 anos, 6 a 15 anos e 16 a 21 anos, revelam valores médios mais elevados no estilo analítico, seguido do estilo diretivo, os árbitros que exercem há mais de 21 anos, revelam um valor médio superior no estilo diretivo, seguido do analítico, apenas com 2 valores de diferença;
- Os árbitros de futebol da primeira categoria, independentemente do número de anos de arbitragem utilizam preferencialmente o estilo analítico seguido do diretivo;
- Os valores obtidos sugerem que o estilo de tomada de decisão dos árbitros de futebol não é influenciado pelo número de anos de arbitragem.

### • Número de Anos na Categoria

No que diz respeito ao número de anos na categoria, a leitura dos valores reunidos está estruturada em dois grupos: 1 a 5 anos na categoria e mais de 5 anos na categoria. Os valores obtidos para esta variável, podem ser melhores esclarecidos na Tabela 20 e na Figura 54.

Podemos registar que os árbitros que se encontram entre 1 a 5 anos na categoria, apresentam valores médios mais altos nos estilos de tomada de decisão diretivo e analítico, exatamente com a mesma média (81). Indo de encontro aos valores registados nas variáveis anteriores, constatando mais uma vez um padrão predominante para os estilos analítico e diretivo para os árbitros em estudo.

Os indivíduos que se posicionam entre mais de 5 anos na categoria, também registam valores mais elevados nos estilos diretivo e analítico, contudo, com valores médios superiores para o estilo analítico (93) e uma média de 77 no estilo diretivo.

Relativamente ao número de anos que os árbitros estão na categoria, não foram encontradas diferenças significativas nos estilos diretivo e conceptual.

Foram encontradas diferenças relativamente ao estilo analítico, verificamos que os árbitros que estão há mais de 5 anos na categoria têm valores mais elevados, com uma média de 93, do que os que estão na categoria entre 1 e 5 anos, que apresentam um valor médio de 81, com  $t = -3,497$  e  $p = 0,001$ .

Registou-se ainda diferenças significativas no estilo comportamental, os árbitros que estão na categoria entre 1 a 5 anos revelam valores médios maiores no estilo comportamental, com uma média de 73, relativamente àqueles que estão na categoria há mais do que 5 anos, que registam um valor de 66, com  $t = 2,071$  e  $p = 0,041$ .

Verificamos que os árbitros desta amostra, com mais anos na categoria são mais analíticos do que os árbitros com menos anos na categoria, parecendo indicar, que com

mais experiência, mais idade, os árbitros têm preferência pelos estilos com predominância do hemisfério esquerdo do cérebro.

Para os dados em análise, parece-nos que o estilo de tomada de decisão dos árbitros de futebol da primeira categoria é influenciado pelo número de anos na categoria.

Para Klein (1998), indivíduos mais experientes, conseguem detetar com maior habilidade os princípios implícitos no problema, uma vez que os principiantes consideram as características não relacionadas com a questão. Pensa-se que este maior conhecimento revelado por parte dos peritos, tenha por base uma maior capacidade de ajuizar e de apresentar a informação de uma maneira mais adequada.

De acordo com Morale (2012), na tomada de decisão, uma particularidade no desempenho do perito é a aperfeiçoamento constante e concreto de ação relativamente às circunstâncias em constante mudança do ambiente.

De acordo com Singer (2002), os indivíduos com mais experiência, neste caso, os árbitros de futebol com mais anos na categoria, possuem características que os distinguem dos indivíduos com menos experiência: maior habilidade de fazer discriminações corretas; um conhecimento mais vasto e profundo, percebem as dinâmicas dos acontecimentos no seu domínio; sabem como as tarefas devem ser realizadas e como coordenar as equipas, o que lhes permite descrever, explicar e antecipar as ações de uma maneira mais eficaz; abrangem em larga escala padrões de informação mais específicos; possuem várias estratégias para controlar a incerteza. Características identificadas nos estilos de tomada de decisão analítico e diretivo. Parece-nos assim, que quantos mais anos na categoria, mais anos de experiência, os árbitros de futebol da primeira categoria revelam maior predominância pelos estilos de tomada de decisão analítico e diretivo.

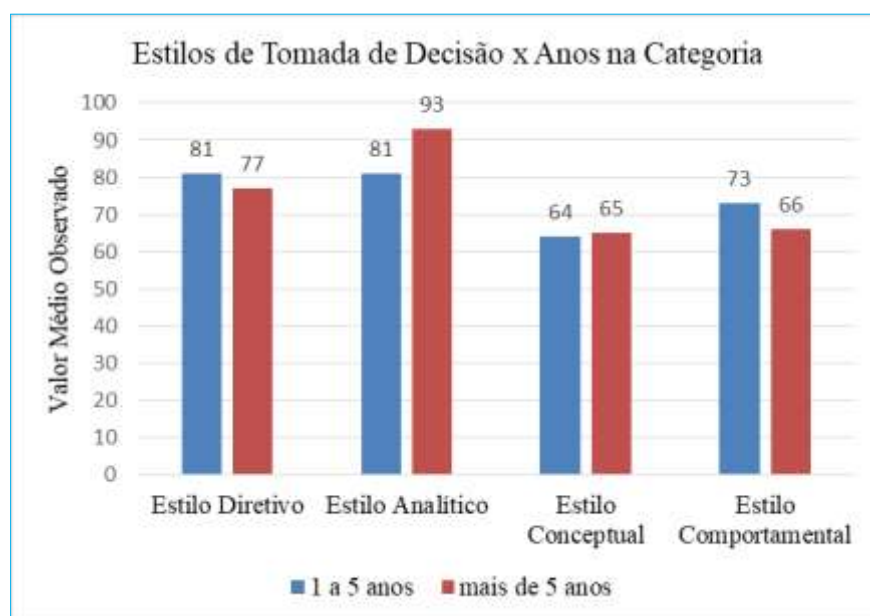
Comparando os resultados supracitados com os árbitros de futebol não profissional (Oliveira, 2010), verificamos uma disparidade, estes, mostram que quantos mais anos estão na categoria a preferência pelos estilos conceptual e comportamental aumenta. O estilo analítico é predominante nos árbitros com menos anos na categoria. Como já

mencionamos na variável anterior, pensamos que este facto se justifica pela ausência do rigor do profissionalismo, estamos a falar de árbitros amadores, sem o mesmo nível de formação, preparação e exigência do nível da primeira categoria. Já que os indivíduos que adotam um estilo comportamental, tendem a ser simpáticos; têm o desejo de serem aceites; preferem a persuasão à ordem, proporcionando um fraco controlo; são recetivos a sugestões.

**Tabela 20.** Resultados do teste t relativamente à influência do número de anos na categoria dos árbitros de futebol da primeira categoria.

Estilos de Tomada de Decisão	Número de Anos na Categoria			
	1 a 5 anos	mais de 5 anos	t	Sig.
	M (dp)	M (dp)		
Estilo Diretivo	80.61 (16.21)	76.57 (17.29)	1.152	.252 ns
Estilo Analítico	81.46 (14.31)	92.76 (16.74)	-3.497	.001**
Estilo Conceptual	64.42 (11.70)	64.92 (14.09)	-0.186	.853 ns
Estilo Comportamental	73.47 (15.81)	65.76 (20.19)	2.071	.041*

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .001$ .



**Figura 54.** Valores médios do número de anos na categoria dos árbitros de futebol da primeira categoria.

De acordo com Rowe (1998), foram delineados os limites de dominância para cada um dos estilos de tomada de decisão, para o escalão etário, utilizando as respectivas médias e desvio padrão (Tabela 21 e Figuras 55, 56, 57 e 58).

- Estilo diretivo:

- Para 1 a 5 anos na categoria, verificamos que 27 árbitros (47%) apresentam este estilo como retaguarda, de seguida 13 indivíduos (23%) mostram este estilo como o menos preferido, 11 árbitros (19%) como muito predominante e por último 6 sujeitos (11%) como predominante (Figuras 55);
- Para mais de 5 anos na categoria, 15 árbitros (41%) apresentam o estilo diretivo como o menos preferido, 12 sujeitos (32%) como retaguarda, de seguida, 7 indivíduos (19%) utilizam este estilo como muito predominante e por último, 3 árbitros (8%) como predominante (Figuras 55);

- Estilo analítico:

- Para 1 a 5 anos na categoria, registamos 23 indivíduos (40%) utilizam o estilo analítico como o menos preferido, 22 indivíduos (39%) como retaguarda, de seguida, com valores iguais, 6 árbitros (11%) apresentam este estilo como predominante e muito predominante (Figuras 56);
- Para mais de 5 anos na categoria, 12 inquiridos (32%) apresentam este estilo como muito predominante, 11 sujeitos (30%) como retaguarda, 8 árbitros (22%) como predominante e 6 árbitros (16%) como muito predominante (Figuras 56);

- Estilo conceptual:

- Para 1 a 5 anos na categoria, 25 árbitros (44%) apontam este estilo como retaguarda, de seguida, 18 inquiridos (32%) indicam este estilo como o menos preferido, 9 árbitros (16%) como o estilo muito predominante e por último 5 (9%) sujeitos revelam o estilo conceptual como predominante (Figuras 57);
- Para mais de 5 anos na categoria, 15 árbitros (41%) apresentam este estilo como o menos preferido, com valores iguais, 8 inquiridos (22%) indicam este estilo como retaguarda e muito predominante e por último 6 árbitros (16%) revelam o estilo conceptual como predominante (Figuras 57).

- Estilo comportamental:

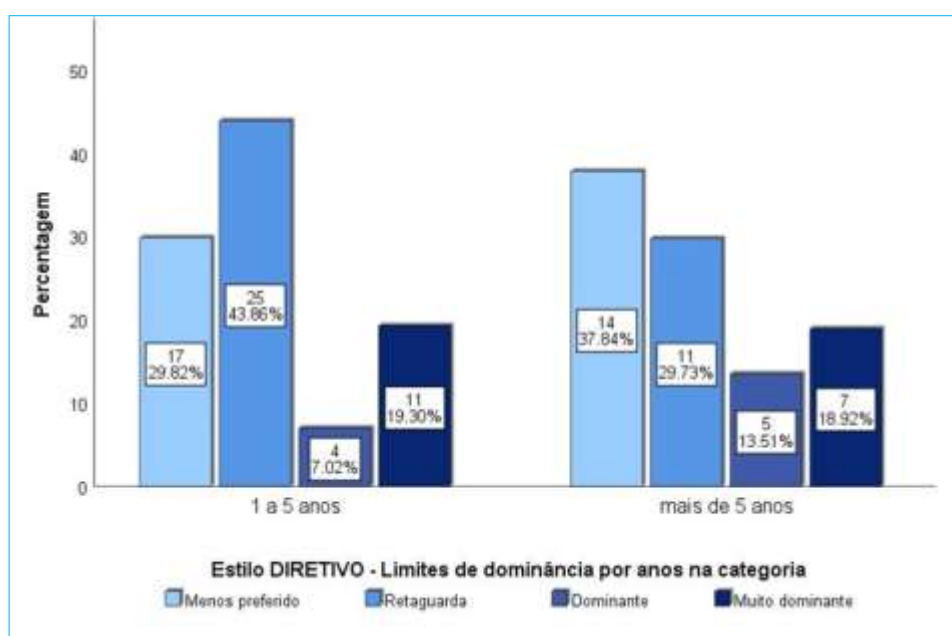
- Para 1 a 5 anos na categoria, 21 sujeitos (37%) indicam este estilo como retaguarda, 14 indivíduos (25%) apresentam este estilo como o menos preferido,

13 árbitros (23%) apontam o estilo comportamental como predominante e 9 árbitros (16%) escolhem este estilo como muito predominante (Figuras 58);

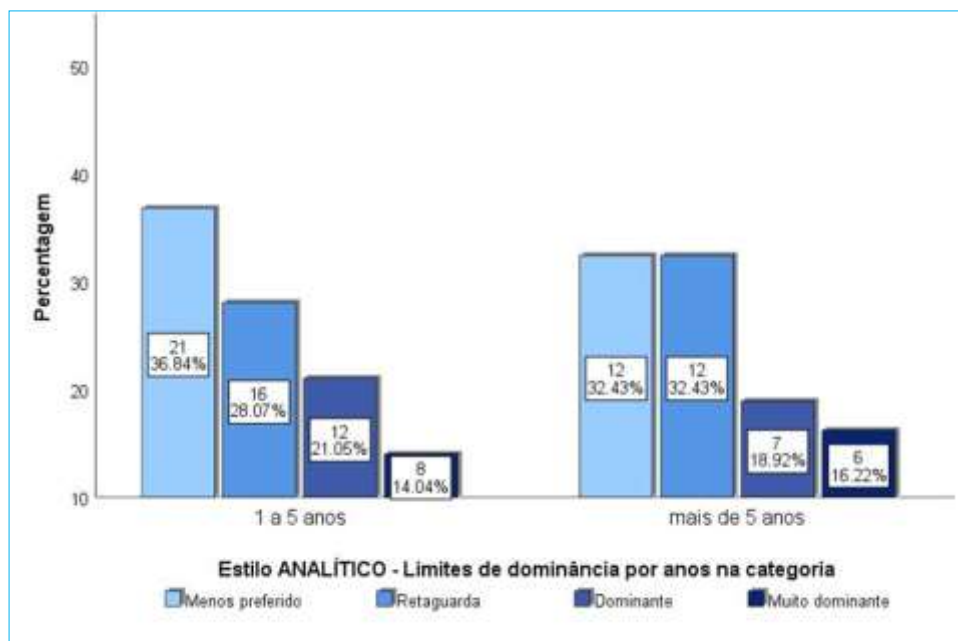
- Para mais de 5 anos na categoria, 19 sujeitos (51%) indicam este estilo como o menos preferido, 8 árbitros (22%) indicam este estilo como muito predominante, 7 indivíduos (19%) indicam este estilo como retaguarda e 3 árbitros (8%) escolhem o estilo comportamental como predominante (Figuras 58).

**Tabela 21.** Limites de Dominância relativamente ao nº de anos na categoria dos árbitros de futebol da primeira categoria.

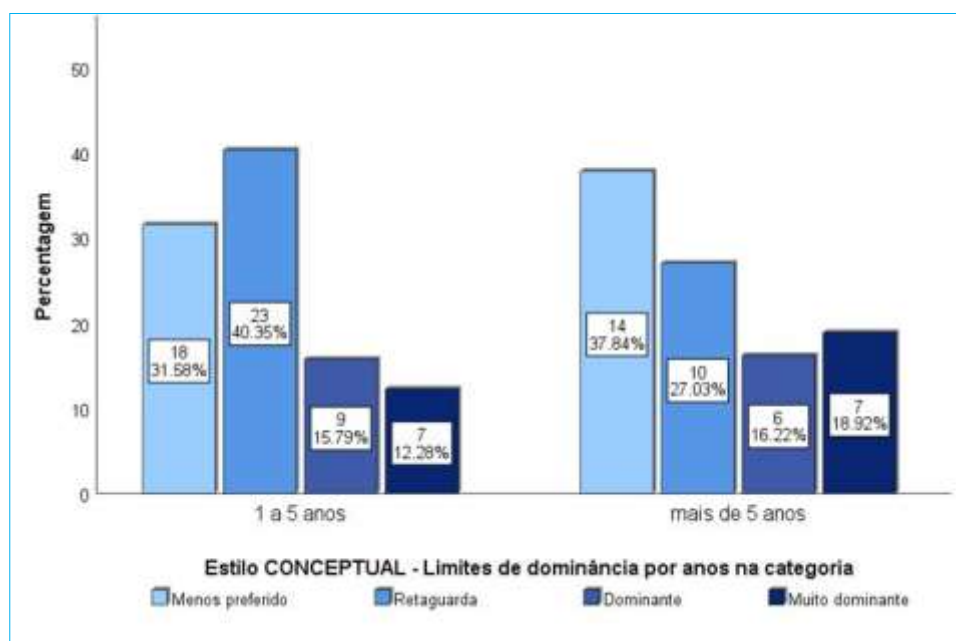
Estilos de Tomada de Decisão	Nº de Anos na Categoria - Limites de Dominância							
	1 a 5 anos				mais de 5 anos			
	Menos Preferido	Retaguarda	Dominante	Muito Dominante	Menos Preferido	Retaguarda	Dominante	Muito Dominante
Diretivo	$\leq 73$	$73 < X < 89$	$89 \leq X < 97$	$\geq 97$	$\leq 67.5$	$67.5 < X < 84.5$	$84.5 \leq X < 93$	$\geq 93$
Analítico	$\leq 74$	$74 < X < 88$	$88 \leq X < 95$	$\geq 95$	$\leq 84.5$	$84.5 < X < 101.5$	$101.5 \leq X < 110$	$\geq 110$
Conceptual	$\leq 58$	$58 < X < 70$	$70 \leq X < 76$	$\geq 76$	$\leq 58$	$58 < X < 72$	$72 \leq X < 79$	$\geq 79$
Comportamental	$\leq 65$	$65 < X < 81$	$81 \leq X < 89$	$\geq 89$	$\leq 56$	$56 < X < 76$	$76 \leq X < 86$	$\geq 86$



**Figura 55.** Limites de dominância do estilo diretivo por Nº de Anos na Categoria.

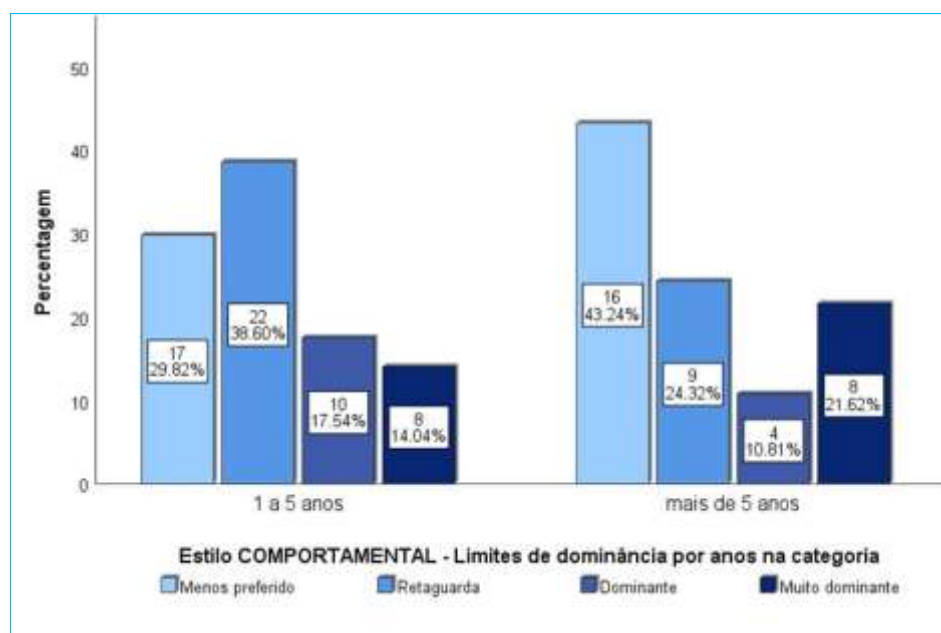


**Figura 56.** Limites de dominância do estilo analítico por N° de Anos na Categoria.



**Figura 57.** Limites de dominância do estilo conceptual por N° de Anos.





**Figura 58.** Limites de dominância do estilo comportamental por Nº de Anos.

### Conclusão

- Para a variável número de anos na categoria, a leitura dos valores reunidos está estruturada em dois grupos: 1 a 5 anos na categoria e mais de 5 anos na categoria;
- Em ambas as categorias, os árbitros apresentam valores médios mais altos nos estilos de tomada de decisão diretivo e analítico;
- Não foram encontradas diferenças significativas nos estilos diretivo e conceptual;
- Foram encontradas diferenças significativas relativamente ao estilo analítico, verificamos que os árbitros que estão há mais de 5 anos na categoria têm valores mais elevados, do que os que estão na categoria entre 1 e 5 anos;
- Foram encontradas diferenças significativas no estilo comportamental, os árbitros que estão na categoria entre 1 a 5 anos revelam valores médios maiores no estilo comportamental, relativamente àqueles que estão na categoria há mais do que 5 anos;
- Os árbitros desta amostra, com mais anos na categoria são mais analíticos do que os árbitros com menos anos na categoria, mostrando mais uma vez, que com mais experiência, mais idade, os árbitros parecem ter preferência pelos estilos com predominância do hemisfério esquerdo do cérebro;
- Os valores sugerem que o estilo de tomada de decisão dos árbitros de futebol da primeira categoria é influenciado pelo número de anos na categoria.

## **VI. Implicações do Estudo**

---

### **6.1. Implicações de Natureza Teórica**

Relativamente aos estilos de tomada de decisão existem apenas dois estudos com árbitros: um com árbitros de andebol, de basquetebol e de hóquei em patins (Silva, 2009) e um estudo com árbitros amadores (Oliveira, 2010).

Durante o jogo, é o árbitro que faz a gestão de todas as decisões. Possui um conjunto de poderes dentro do campo e do espaço envolvente, que lhe permitem gerir o jogo (toma decisões relativamente às condições das instalações, do relvado, das condições climáticas adequadas ou não para a realização do jogo, da iluminação, das redes, do comportamento dos diferentes intervenientes), é ainda o elemento que faz com que as regras sejam cumpridas e aplicadas. As suas decisões vão condicionar a maneira como a competição vai decorrer.

Conhecendo o padrão de estilo de tomada de decisão de um indivíduo, podemos prever como ele vai reagir a diversas situações. A presente investigação torna-se fundamental, uma vez que não existe na literatura nenhum estudo sobre os estilos de tomada de decisão dos árbitros de futebol da primeira categoria.

### **6.2. Implicações de Natureza Prática**

Ao conhecer e estarem identificados os estilos de tomada de decisão dos árbitros profissionais da primeira categoria, estes podem ser seleccionados de acordo com o seu perfil e os requisitos de cada jogo. Diminuindo as críticas constantes às decisões dos árbitros, é importante adequar o árbitro e a sua maneira de atuar a determinado jogo.

A identificação dos estilos de tomada de decisão dos árbitros profissionais da primeira categoria, pode proporcionar a diferença nas formas de gestão e planeamento do conselho de arbitragem no futebol, nomeadamente, na nomeação dos árbitros para os jogos e no plano de formação dos árbitros. Pode ainda refletir implicações ao nível das relações entre as organizações, dos clubes, do conselho de arbitragem e da federação, proporcionando uma maior transparência nas tomadas de decisão, ou seja:

- Proporcionar a diferença nas formas de planeamento e controlo na gestão da arbitragem no futebol e na preparação das equipas para determinados jogos;
- Para o conselho de arbitragem, poder nomear o árbitro com as características, o estilo de tomada de decisão mais apropriado para determinado jogo;
- Adequar de uma forma mais eficaz e real o plano de formação dos árbitros, sendo que os árbitros da primeira categoria não são muitos, conhecer “os seus estilos” de tomada de decisão é uma mais-valia para identificar a formação necessária para cada indivíduo;
- Proporcionar uma “alavanca de arranque” para o desenvolvimento de um modelo conceptual (e subsequente análise empírica em futuros estudos), em que os estilos de decisão são antecedentes das decisões dos árbitros (nº de cartões amarelos e/ou vermelhos, nº vezes que apitam, nº decisões acertadas, nº decisões erradas, entre outros);
- Quanto mais transparentes forem as tomadas de decisão, melhor serão as relações entre os diferentes órgãos intervenientes no futebol, os clubes, as equipas de arbitragem, as federações.

## **VII. Conclusões**

---

Os resultados obtidos a partir da aplicação dos questionários aos árbitros de futebol da primeira categoria e tendo em consideração os objetivos definidos para o presente estudo, é fundamental o desenvolvimento das reflexões apresentadas de seguida:

- Os árbitros de futebol da primeira categoria apresentam como estilo predominante na tomada de decisão, o estilo analítico. Contudo, tendo em consideração as pontuações atribuídas aos estilos de tomada de decisão e verificando o segundo estilo mais pontuado, o diretivo, concluímos que não é possível afirmar com clareza que os árbitros de futebol da primeira categoria apresentam um estilo maioritariamente predominante.

- A identificação dos estilos de tomada de decisão dos árbitros profissionais da primeira categoria, pode proporcionar a diferença nas formas de gestão e planeamento do conselho de arbitragem no futebol, nomeadamente, na nomeação dos árbitros para os jogos e no plano de formação dos árbitros. Pode ainda refletir implicações ao nível das relações entre as organizações, dos clubes, do conselho de arbitragem e da federação, proporcionando uma maior transparência nas tomadas de decisão.

- Relativamente às variáveis em estudo (nacionalidade, escalão etário, tipo de formação, função, número de anos de arbitragem e número de anos na categoria), foram encontradas diferenças significativas nas seguintes variáveis:

- **Nacionalidade**, no estilo analítico, os árbitros brasileiros apresentam valores mais elevados, mostrando ser mais analíticos do que os árbitros portugueses. Também foram encontradas diferenças significativas no estilo de tomada de decisão conceptual, os árbitros portugueses apresentam valores superiores no estilo conceptual, indicando serem mais conceptuais do que os árbitros brasileiros;

- **Escalão etário**, no estilo comportamental, os árbitros no escalão etário de 31 a 40 anos de idade, quando comparados com a faixa etária de mais de 40 anos, revelam adotar tendencialmente o estilo comportamental, portanto os árbitros mais novos tendem a ser mais comportamentais;

- **Número de anos na categoria**, no estilo analítico, verificamos que os árbitros que estão há mais de 5 anos na categoria têm valores mais elevados, sendo por isso mais analíticos do que os árbitros que estão há menos anos na categoria.

Registámos ainda diferenças significativas no estilo comportamental, os árbitros que estão na categoria entre 1 a 5 anos revelam valores médios maiores no estilo comportamental, relativamente àqueles que estão na categoria há mais do que 5 anos.

- Relativamente às variáveis **tipo de formação, função e número de anos de arbitragem** não foram encontradas diferenças significativas. No entanto, os valores médios das pontuações destas variáveis para os estilos de tomada de decisão, estão de acordo com o padrão inicialmente definido para os árbitros de futebol da primeira categoria, ou seja, apresentam valores mais elevados no estilo analítico e diretivo.
- Os resultados obtidos neste estudo, segundo o modelo apresentado por Rowe (1998), parecem sugerir que os árbitros de futebol da primeira categoria, são indivíduos com um pensamento cognitivo com predominância no hemisfério esquerdo do cérebro, refletindo-se num pensamento rápido, eficiente e lógico, ao contrário da intuição e da abstração, mais presentes no hemisfério direito.
- Por fim é importante mencionar que os resultados da presente investigação possibilitaram definir uma primeira ideia do perfil do estilo de tomada de decisão dos árbitros de futebol da primeira categoria, como podemos observar na Tabela 22. Esperamos que este estudo tenha contribuído para abrir o caminho para futuras investigações sobre os árbitros de futebol da primeira categoria.

**Tabela 22.** Estatística descritiva relativamente aos diferentes estilos de tomada de decisão dos árbitros de futebol da primeira categoria.

Estilos de Tomada de Decisão	Descrição dos Estilos					
	N	Min.	Máx.	M (dp)	Assimetria	Curtose
Estilo Diretivo	94	39.00	117.00	79.02 (16.67)	-0.42	-0.188
Estilo Analítico	94	57.00	128.00	85.90 (16.20)	.332	-0.524
Estilo Conceptual	94	38.00	102.00	64.62 (12.62)	.263	-0.67
Estilo Comportamental	94	32.00	118.00	70.44 (17.96)	.068	-0.67

## **VIII. Limitações do Estudo**

---



Todas as sugestões apresentadas no capítulo seguinte revelam-se como limitações da presente investigação. Ainda assim, entendemos como principal limitação, não ter sido explorado o fator cultural como uma variável independente, uma vez, que no desenvolvimento do estudo, foram aparecendo outro conjunto de variáveis que nos sugeriram poderem influenciar os resultados.

## **IX. Sugestões de Pesquisa**

O presente estudo pretende servir de base para futuras reflexões e investigações no âmbito dos estilos de tomada de decisão da arbitragem profissional de futebol.

“Temos que estar conscientes do facto de que o fim de um estudo não é o fim de um trabalho” (Oliveira, 2001, p.133).

Assim, propomos para futuras investigações:

- A realização de estudos idênticos, mas explorando outras variáveis, como o número de cartões exibidos; a relação entre o estilo de tomada de decisão identificado e a pontuação atribuída ao árbitro; a relação do número de cartões exibidos e a pontuação atribuída ao árbitro;
- A realização de estudos idênticos, comparando árbitros de futebol da primeira categoria de diferentes nacionalidades;
- A realização de estudos idênticos, mas comparando árbitros de futebol profissional com árbitros de futebol não profissional;
- A realização de estudos semelhantes, mas comparando se a pontuação dos árbitros está diretamente relacionada com o seu estilo de tomada de decisão;
- O desenvolvimento de um modelo conceptual (e subsequente análise empírica em futuros estudos):
  - Em que os estilos de tomada de decisão são antecedentes das decisões dos árbitros (nº de cartões amarelos e/ou vermelhos, nº vezes que apitam, nº decisões acertadas, nº decisões erradas, entre outros);
  - Este modelo podia também incluir algumas variáveis moderadoras;
  - Testar o modelo com diferentes agentes desportivos;
- O estilo de tomada de decisão do árbitro pode ser dinâmico, analisar, qual a escala temporal da dinâmica dessa mudança. Atualmente o árbitro enquadra-se num determinado estilo de tomada de decisão, analisar de quanto em quanto tempo faria sentido aplicar um novo questionário (evitar que um árbitro possa ficar “preso” a um determinado estilo de tomada de decisão).

## **X. Referências**

- Abernethy, B. (1994). *The nature of expertise in sport*. International Perspectives on Sport and Exercise Psychology Morgantown: Fitness Information Technology, 57 - 68.
- Abernethy, B. & Russel, D. (1987). *The relationship between expertise and visual search strategy in a racquet sport*. Human Movement Science, 6 (4), 283 - 31.
- Abernethy, B., & Sparrow, W. (1992). *The rise and fall of dominant paradigms in motor behaviour research*. Approaches to the study of motor control and learning. London: Elsevier, 3 - 45.
- Abernethy, B. & Thomas, T. (1993). *Strategies for improving understanding of motor expertise (or mistakes we have made and thinks we have learned!)*. Cognitive issues in motor expertise. Amsterdam: Elsevier, 317 - 356.
- Abreu, F. (2011). *Decision – Making Styles. The Teacher of Physical Education and Sport as a Manager. A study conducted in Lisbon's 1<sup>st</sup> cycle schools*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa.
- Adams, A. (1971). *A closed-loop theory of motor learning*. J. Mot Behav, 3, 111 - 49.
- Airasian, P., & Gay, L. (2000). *Educational Research: Competencies for Analysis and Application*. 6 ed., New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Alain, C., & Proteau, L. (1980). *Decision Making in Sport*. Psychology of motor behavior and sports Champaign. IL: Human Kinetics, 465 - 477.
- Allard, F., & Starkes, J. (1980). *Perception in sport: volleyball*. Journal of Sport Psychology, 2, 22 - 23.
- Allison, G. (1971). *Essence of decision*. Harvard University. Little Brown and Company.
- Almeida, A., Alves, C., & Reis, G. (2010). *O processo de tomada de decisão: adoção de sistemas de apoio à decisão no jogo de empresas*. VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão.
- Almeida, M., & Rebelatto, D. (2006). *Sistematização das técnicas para avaliar e eficiência: variáveis que influenciam a tomada de decisão estratégica*. Escola Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo – São Carlos, SP, Brasil. II SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
- Almeida, K. (1996). *A tomada de decisão na orientação*. (Tese de Licenciatura) Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa.

- Almeida, L., & Rossi, G. (2013). *Fatores que influenciam a tomada de decisão em patrocinar a Ies*. SEGeT - Gestão e Tecnologia para a Competitividade - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
- Al-Omari, A. (2013). *The relationship between decision making styles and leadership styles among public school's principals*. 6 (7). Canadian Center of Science and Education.
- Alqarni, A. (2003). *The managerial decision styles of Florid's State University libraries' managers*. The Florida State University School of Information Studies, Florida.
- Alves, J., & Araújo, D. (1996). *Processamento da informação e tomada de decisão no desporto*. Manual de Psicologia do Desporto, 19 (467), 361- 388.
- Andersen, A. (2000). *Intuition in managers: are intuitive managers more effective?* Journal of Managerial Psychology, 15 (1), 46 - 63.
- Antunes, R. (2004). *A liderança dos treinadores de futebol numa perspetiva organizacional. Perceção de componentes de liderança organizacional do treinador na perspetiva do praticante internacional de futebol*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Cruz Quebrada.
- Araújo, D. (1998). *Tomada de decisão. Manual do árbitro*. 133-150. Lisboa: CEFD-SED.
- Araújo, D. (2002). *A dinâmica da tomada de decisão no desporto*. Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Cruz Quebrada.
- Araújo, D. (2005). *Abordagem ecológica da dinâmica de tomada de decisão no desporto. Estudos na vela e no basquetebol*. (Tese de Doutoramento). Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Cruz Quebrada.
- Araújo, D. (2006). *Manual de Psicologia do Desporto*. Tomada de decisão no desporto. Cruz Quebrada: Edições FMH.
- Araújo, D. (2009). *O desenvolvimento da competência tática no desporto: O papel dos constrangimentos no comportamento decisional*. Rio Claro, 15 (3), 537 - 540.
- Araújo, D., & Carvalho, J. (2007). *Investigação e Ténis*. A tomada de decisão no ténis. Cruz Quebrada: Edições FMH.

- 
- Araújo, D., & Esteves, P. (2006). *Fadiga e Desempenho*. Os efeitos da fadiga no processo da tomada de decisão em tarefas desportivas. Fadiga e desempenho. Uma perspectiva multidisciplinar. Cruz Quebrada: Edições FMH.
- Araújo, D., & Hanashiro, B. (2009). *Uma análise de literatura sobre a relação entre perfis culturais e desempenho organizacional*. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
- Araújo, D., Passos, P., & Esteves, P. (2011). *Teoria do Treino da Tomada de Decisão no Desporto*. Cruz Quebrada: Edições FMH.
- Araújo, D., & Serpa, S. (1995). *Características da tomada de decisão consoante o desporto praticado*. IV Congresso de Ciências do Desporto dos Países de Língua Portuguesa, EFP 246, Psi.8.
- Araújo, D., & Serpa, S. (1999). Tomada de decisão de velejadores de alta competição. *Ludens*, 16 (1), 37- 45.
- Arbiol, I., Arratibel, N., & Gómez, E. (2008). *La motivación del colectivo arbitral en fútbol: Un estudio cualitativo*. Revista de Psicología Del Deporte, 17 (2), 187-203.
- Babbie, E. (1992). *The practice of social research*. CA: Wadsworth.
- Barata, J. (1991). *Arbitragem e juízo. A Regra e o jogo*. Edições Horizonte, 27- 30, 43.
- Bazerman, M. (2004). *Processo decisório, para cursos de administração, economia e MBA's*. (5ª ed.), Elsevier Brasil: Editora Campus.
- Berlo, K. (1991). *O processo da comunicação. Introdução à teoria e à prática*. (7ª ed.), Editora Martins Fontes.
- Bertrand, Y., & Guillement, P. (1988). *Organizacional - estruturas e pessoas*. Instituto Piaget.
- Brandão, R., Serpa, S, Krebs, R., Araújo, D., & Machado, A. (2011). *El significado de arbitrar: Percepción de jueces de fútbol profesional*. Revista de Psicología Del Deporte, 20 (2), 275 - 286.
- Bressan, F., Toledo, G., & Souza, J. (2010). *Escolhas estratégicas, o processo de tomada de decisão e a influência das características pessoais do gestor de negócios*. Universidade de São Paulo e PUC-Campinas. VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
-

- Brondani, G., & Trindade, L. (2005). *A gestão estratégica como fator de sucesso na competitividade das organizações contábeis*. VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
- Brunswick, E. (1956). *Perception and the representative design of psychological experiments*. (2ª ed.), Barkeley: University of California Press.
- Buceta, J., M. (1989). *Psicologia del entrenamiento desportivo*. Madrid Dykinson.
- Buchanan, L., & O'Connell, A. (2006). *Uma breve história da tomada de decisão*. Harvard Business Review, Jan, 20 - 29.
- Bunn, J. (1989). *A arte de bem arbitrar uma competição desportiva*. Ministério da educação – Direção geral dos desportos.
- Candeia, B., Almeida, M., & Silva, S. (2010). *Líderes e chefes: Os estilos de liderança e o perfil dos gestores no Moínho Patoense*. Universidade Estadual da Paraíba – UEPB. VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
- Campos, R. (2009). *Tomada de decisão dos surfistas de elite*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Cruz Quebrada.
- Casals, P. (2004). *Consultoria em Educação*. As novas competências do gestor do século XXI. Schola.
- Castelo, J. (2002). *O exercício de treino desportivo – A unidade lógica de programação e estruturação do treino desportivo*. Cruz Quebrada: Edições FMH.
- Chazaud, P. (1983). *Le Sport et as Gestion*. Paris. Vigot.
- Chelladurai, P. (1985). *Sport Management*. London, Canada: Sport Dynamics.
- Chelladurai, P. (1993). *Leadership*. In R. Singer, M. Murphy & L. Tenant (eds.), *Handbook of research on sport psychology* (647 – 671). New York: Macmillan publishing Company.
- Chelladurai, P. (1994). *Sport Management: Defining a Field*. In: “European Journal for Sport Management”, 1 (1).
- Chelladurai, P. (1999). *Human Resources Management in Sport and Recreation*. Human Kinetics.
- Chelladurai, P., & Haggety, R. (1978). *A normative modelo f decision styles*. Coaching Athletic Administration, 13, 6 - 9.



- 
- Chelladurai, P., & Trail, G. (2001). *Styles of decision making in coaching*. In J. M. Williams (ed.), *Applied sport psychology: personal growth to peak performance*. Mountain View, CA: Mayfield.
- Chen, Ch., Wang, Ch., & Yu, Sh. (2002). *A comparative study on decision making approach in a dilemma between Taiwanese and Italian business managers*. Graduate School of Business Administration. Tamkang University.
- Choo, C. (2003). *Organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: SENAC.
- Chiavenato, I. (2000). *Administração - Teoria, Processo e Prática*. (3ª ed.), Makron Books.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração*. Editora Afiliada.
- Chiavenato, I. (2005). *Administração nos novos tempos*. Editora Campus.
- Cohen, M., March, G., & Olsen, P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17 (1), 1 - 25.
- Colaço, C., & Baptista, M. (2007). *Atuar em conjunto - estilos de tomada de decisão*. Cruz Quebrada: Edições FMH.
- Colaço, C., Pires, G., Marcelino, J., & Monteiro, E. (2000). *Estilos de tomada de decisão*. VIII Congresso de Educação Física e Ciências do Desporto dos Países de Língua Portuguesa. *Livro de Resumos*, 29, Cruz Quebrada: Edições FMH.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Collina, P. (2000). *Pierluigi Collina em entrevista ao jornal "A Bola"*, 5 de Maio de 2000, Lisboa.
- Collina, P. (2004). *Pierluigi Collina: As minhas regras, o jogo, o que o futebol me ensinou sobre a vida*. Lisboa : Editorial Presença.
- Costa, A. (2000). *Liderança e estratégia nas organizações escolares*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Costa, J. (2010). *Tomada de decisão na arbitragem. Estudo em árbitros de andebol de elite portugueses*. (Dissertação de Mestrado). Universidade do Porto, Porto.
- Costa, L. (1979). *Noções de Administração para Profissionais de Educação Física e de Desporto*. Brasília: Departamento de Documentação.
-

- 
- Crainer, S. (1999). *The 75 greatest management decisions ever made.....and 21 of the Worst*. New York: Amacom.
- Cruz, P. (2012). *Tomada de decisão do árbitro de futebol de primeira categoria*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Cruz Quebrada.
- Cunha, M. & Rego, A. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (2ª ed.), Editora RH.
- Cunha, M., & Rego, A. (2004). *O modelo V.I.A.G.R.A- A essência da liderança: Mudança, resultados e integridade*. Editora RH.
- Cunha, M., & Rego, A. (2005). *Liderar*. Publicações D. Quixote.
- Cyert, R., & March, J. (1992). *A behavioral theory of the firm*. Editora John Wiley.
- Dacorso, R. (2000). *Tomada de decisão e risco: a administração da inovação em pequenas indústrias químicas*. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, São Paulo.
- Davids, K. (2001). *Fundamentos psicológicos do treino desportivo*. Documentos de apoio do I Seminário Internacional. Lisboa: Instituto Nacional de Formação e Estudos do Desporto.
- Davids, K., Williams, M., Button, C., & Court, M. (2001). *An integrative modelling approach to the study of intentional movement behavior*. In: R. N. Singer, H. Hausenblas & C. Janelle (eds.), *Handbook of sport psychology* (144-173), New York: Willey.
- Daft, R. L. (1997). *Teoria e Projetos das Organizações*. (6ª ed.), Rio de Janeiro.
- Daft, R. L. (2002). *Organizações, teorias e projetos*. Editora Thomson Pioneira.
- Daft, R., L. (2007). *Teoria e projetos das organizações*. Belo Horizonte.
- Daft, R., L. (2010). *Administração*. São Paulo: Cengage Learning.
- Driver, J., Svensson, K, Amato, P. & Pate, E. (1996). *A human-information-processing approach to strategic change*. *International Studies of Management Organization*, 26 (1), 41 - 58.
- Driver, J., Brousseau, R., & Hunsaker, L. (1990). *The dynamic decision maker: Five decision styles for executive and business success*. New York: HarperCollins.

- Esteves, P. (2007). *A Influência do tempo de exercício (fadiga) na tomada de decisão no basquetebol*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Cruz Quebrada.
- Eva, G., & González-Oya, J. (2007). Psicología aplicada al árbitro de fútbol. Características psicológicas y su entrenamiento. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 2 (1), 127 - 130.
- Falcão, J. (2011). *Estilos de tomada de decisão: Um estudo em ginásios, academias e health clubs de lisboa*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Cruz Quebrada.
- Ferreira, R. (2012). *Árbitro de futebol profissional: Motivos para início, permanência e disposição para o abandono da carreira*. (Dissertação de Mestrado). Universidade São Judas Tadeu, Brasil.
- Ferreira, R., & Brandão, M. (2012). Árbitro brasileiro de futebol profissional: Percepção do significado do arbitrar. *Revista Educação Física*, 23 (2), 229 - 238.
- Ferreira, J., Neves, J., & Caetano A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw Hill.
- Filho, E., Silva, A., & Sobreira, W. (2011). *Gestão por competências: Modismo ou realidade?* UGB UFRJ. SEGeT – VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
- Fox, T., & Spence, J. (1998). *An examination of the decision styles of project managers: evidence of significant diversity*. Cremer School of Business. University of North Texas.
- Fox, T., & Spence, J. (2005). The effect of decision style on the use of a project management tool: an empirical laboratory study. *Baylor University*, 36 (2).
- French, K., & Thomas, J. (1987). The relation of knowledge development to children's basketball performance. *Journal of Sport Psychology*, 9, 15 - 32.
- Gallén, T. (2006). Managers and strategic decisions: does the cognitive style matter? *The Journal of Management Development*. 25(2), 118 - 133.
- Gama, A., Real, ... Lima, T. (2005). *Manual do árbitro*. Edição Instituto do Desporto de Portugal.
- Garcia, F. (2003). *Psicologia del arbitraje y el juicio desportivo*. Barcelona: INDE.

- Gibson, J. (1979). *The ecological approach to visual perception*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gibson, J., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. & Konopaske, R. (2006). *Organizações – comportamento, estrutura e processo*. McGraw Hill.
- Gilovich, T. (1984). Judgmental biases in the world of sport. *Cognitive sport psychology, Lansing, M.I.: sport science*, 31 - 41.
- Gimeno, F., Buceta, M., Lahoz, D., & Sanz, G. (1998). Evaluación del proceso de toma de decisiones en el contexto del arbitraje deportivo: propiedades psicométricas de la adaptación española del cuestionario. DMQ II en árbitros de balano. *Revista de Psicología del Deporte*, 7 (2), 249 - 258.
- Góis, J. (2007). *Tomada de decisão coletiva em jovens futebolistas*. (Dissertação de Mestrado). Universidade da Madeira, Madeira.
- Gomes, A., Gomes, S., & Almeida, T. (2002). *Tomada de decisão gerencial: Enfoque multicritério*. São Paulo: Editora Atlas.
- Gontijo, A., & Maia, C. (2004). Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: Uma síntese teórica. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 11 13 - 30.
- González-Oya, J. (2005). Reflexiones sobre la formación del árbitro: El papel de la psicopedagogía en el sistema educativo arbitral. *Revista Galego-Portuguesa de Psicología e Educación*, 12 (10), 187 - 194.
- González-Oya, J. (2006). Aproximación a la formación del árbitro de fútbol: Un ejemplo de modelo educativo. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 6 (1).
- González-Oya, J., & Dosil, J. (2004). Características psicológicas de los árbitros de fútbol de la comunidad autónoma Gallega. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 4 (1, 2).
- González-Oya, J., & Dosil, J. (2006). *La psicología del árbitro de fútbol*. Editorial Toosoutos.
- Hanson, R. J., Silver, H., & Strong, R. W. (1995). *Learning styles and strategies*. Princeton Junction, NJ: The Thoughtful Education Press.
- Hanzaee, K., & Aghasibeig, S. (2008). Generation y female and male decision making styles in Iran: are they different?. *The Internacional Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 18 (5), 521 - 537.

- 
- Helsen, W., & Bultynck, J. (2004). Physical and perceptual-cognitive demands of top-class refereeing in association football. *Journal of Sport Sciences*, 22, 179 - 189.
- Henriques, P. (2008). *O treino de tomada de decisão do árbitro de futebol*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Cruz Quebrada.
- Jacob, J. (2006). *Relationship between principals' decision-making styles and technology acceptance & use*. (Tese de Doutoramento). Universidade de Pittsburgh, Pittsburgh.
- Jeannerod, M. (1997). *The cognitive neuroscience of action*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Jesuino, J. (1996). *Processos de liderança*. (2ª ed.), Livros Horizonte.
- Jesus, A., ...Monteiro, W. (2011). *Estilos de decisão*. Universidade Paulista. Instituto de Ciências Sociais e de Comunicação.
- Johnson, M., Danis, M., & Dollinger J. (2008). Are you an innovator or adaptor? The impact of cognitive propensity on venture expectations and outcomes. *New England Journal of Entrepreneurship*, 11 (2) 17 - 29.
- Junior, A., Bispo, F., & Moura, L. (2012). *A influência da cultura organizacional na gestão de competências*. XVI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
- Junior, A., Bispo, F., & Moura, L. (2012a). *A gestão da aprendizagem nas organizações*. XVI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
- Kathleen, H., & Nancy, G. (2016). *Desenvolvimento motor ao longo da vida*. (6ª ed.), Artmed Editora.
- Kaufman, H. (1985). *Time, chance and organizations chatham*. New Jersey: Chatham House.
- Kjelsen, M. (1990). Sport Management Careers: A Descriptive Analysis. *Journal of Sport Management*, 4.
- Kladis, C., & Freitas, H. (1996). O Gerente nas Organizações: Funções, Limitações e Estilos Decisórios. *Revista Ser Humano*, 109, 33 - 35.
- Klein, G. (1998). *Fontes do poder: O modo como as pessoas tomam decisões*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Keele, W. (1968). Movement control in skilled motor performance. *Psychol. Bull.* 70, 387 - 403.

- Kelso, A. (1995). *Dynamic patterns: the self-organization of brain and behavior*. Cambridge: MIT Press.
- Kirlik, A. (1998). The design of everyday life environments. In W. Bechtel and G. Graham (eds.), *A Companion to Cognitive Science* (702 – 712).
- Kline, B. (2005). *Principles and practices of structural equation modeling*. New York, NY: The Guilford Press.
- Koopman, L. (1992). Between economic – technical and socio-political rationality: multilevel decision making in a multinational organization. *The Irish Journal of Psychology*, 13 (1), 32 - 50.
- Koopman, L., & Pool, J. (1990). Decision making in organizations. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 5, 101 - 148.
- Kugler, P., Kelso, S., & Turvey, M. (1982). *On the control and co-ordination of naturally developing systems*. In J. S. Kelso, & J. Clark (eds.), *The development of movement control and co-ordination* (5-78), New York: Wiley.
- Kugler, P., Shaw, E., Vincente, J., & Kinsella-Shaw, J. (1990). Inquiry Into intentional systems I: issues in ecological physics. *Psychological research*, 52, 98 - 121.
- Kulatilaka, N., & Perotti, E. (1998). *Strategic growth options*. *Management Science*, 44 (8), 1021 - 1031.
- Lacombe, D., Sarrazin, C. & Alain, C. (1986). Decision making in sport: an information processing experimental paradigm. In L. E. Unestahl (ed.), *Sport Psychology in Theory and Practice*. Orebro, Sweden: veje publ. Inc., 179 - 189.
- Lambrecht, W. (1987). Na Analysis of the competencies of sport and Aahletic club managers. *Journal of Sport Management*, 1.
- Lane, A., Nevill, A., Ahmand, N., & Balmer, N. (2006). Soccer referee decision-making: “Schall I Blow The Whistle?” University of Wolverhampton. *Journal of Sports Science and Medicine*, 5, 243 - 253.
- Lima, J. (2012). *Liderança e tomada de decisão na organização*. (Especialização MBA). Universidade do Oeste de Santa Catarina, Brasil.
- Lima, T. (1982). *Fora o árbitro!* Lisboa: Editorial Caminho.
- Lima, T. (1988). *O que é ser árbitro*. Lisboa: Editorial Caminho.
- Lousada, M., & Valentim, M. (2011). Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. *Perspetivas em ciência da informação*. 26 (1), 147 - 164.

- Macedo, R. (2006). *Estilos de liderança e técnicas de gestão para o sucesso na gestão desportiva, identificação das possíveis relações e semelhanças nos estilos de liderança e técnicas de gestão entre um gestor de negócios (empresário) e dois gestores desportivos*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Cruz Quebrada.
- MacCrimmon, K., & Taylor, R. (1975). Decision making and problem solving. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2, 1397 - 1453.
- Madeira, H. (2001). *Análise da importância da tomada de decisão na organização escolar, breve reflexão sobre os diferentes níveis da decisão escolar*. In: *o professor*, 73, III Série, 62 - 67.
- March, G., & Olsen, P. (1976). Ambiguity and choice in organizations. *American Journal of Sociology*, 84, 765 - 767.
- March, G., & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Marivoet, S. (1998). *Tempos e espaços de realização humana no contexto das novas necessidades sociais*. 81, 8 – 11. Horizonte.
- Martinsons, M. (2001). Comparing the decision styles of american, japanese and chinenese business learders. *International Conference the Business*. University of Hong Kong.
- Martinsons, M. (2009). International differences in strategic decision making: contrasting american, japonese and chinenese business learders. *Pacific Rim Institute for Studies of Management*. University of Hong Kong.
- McClelland, C. (1971). *Education for competence*. In H. Heckhausen & W. Edelstein (eds.), Conference. Berlin, Germany: Institut fiir Bildungsforschung.
- Melo, F., Nascimento, R., Castro, S., & Coelho, V. (2013). *Gestão de pessoas: Desenvolvimento do conhecimento e competências. Gestão e Tecnologia para a Competitividade*. X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
- Melo, H., Segantini, G., & Araújo, A. (2015). *Modelos de gestão e perfil de gestores: uma análise das publicações científicas do portal da capes*. Departamento de Ciências Contábeis da UFRN.
- Melo, N. (2011). *Estudo dos fatores de eficiência no processo de tomada de decisão do árbitro de futebol de alto rendimento*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Cruz Quebrada.

- Michaels, C., & Beek, P. (1995). *The state of ecological Psychology*. Ecological Psychology.
- Millsagle, D. (1988). Visual perception, recognition, recall and mode of visual search control in basketball involving novice and experienced basketball players. *Journal of Sport Behaviour*, 11, 32 - 44.
- Mintzberg, H. (1979). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Dom Quixote.
- Mintzberg, H. (1995). *Criando organizações eficazes – estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). The structure of ‘unstructure’ decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21 (2), 266 - 275.
- Miragaia, D. (2008). *Modelos organizacionais para a tomada de decisão em contexto de mudança - contributo da motricidade humana*. (Tese de Doutoramento). Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Mitchell, V., & Walsh, G. (2004). Gender differences in german consumer decision-making styles. *Journal of Consumer Behavior. Henry Stewart Publications*, 3, 4, 331 - 346.
- Mohammadi, F., & Hajiheydari, N. (2012). *A framework correlating decision making style and business intelligence aspect*. University of Tehran.
- Morale, I. (2012). *Estilos de Tomada de Decisão dos Órgãos de Gestão dos Clubes de Formação Desportiva do Concelho de Almada*. Universidade Técnica de Lisboa, Faculdade de Motricidade Humana. Tese de Mestrado em Gestão do Desporto.
- Moura, L. (2009). *O espírito do trabalhador em tempos de globalização*. EBAPE/FGV-RJ. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
- Noro, G., Abbade, E., & Mattana, L. (2008). *Tomadores de decisões: estilos que fazem a diferença*. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
- Nunes, R., & Shigunov, V. (2002). Autoestima do árbitro de futebol profissional do estado de Santa Catarina. *Revista de Educação Física*, 13 (2), 71 -79.
- Newell, K. (1986). *Constraints on the development of coordination*. In M. Wade & H. Whiting (ed.), *Motor development in children: Aspects of coordination and control*. Amsterdam: Martinus Nijhoff Publishers.
- Olafson, G., & Hastings, D. (1998). Personal style and administrative behavior in amateur sport organizations. *Journal of Sport Management*, 2, 26 - 39.



- Oliveira, F. (2001). *Conhecimento processual da tomada de decisão em orientação. Comparação de jovens com diferentes níveis de mestria utilizando um simulador computadorizado*. (Dissertação de Mestrado). Universidade do Porto, Porto.
- Oliveira, F., Araújo D., & Graça, A. (2003). *Conhecimento processual da tomada de decisão em orientação*. Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia, 597, 101 - 102.
- Oliveira, T. (2010). *Estilos de tomada de decisão do árbitro do futebol não profissional*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Cruz Quebrada.
- Parnell, A., & Bell, D. (1994). The propensity for participative decision-making scale: A measure of managerial propensity for participative decision – making. *Administration and Society*, 24, 518 - 531.
- Parkhouse, B. (1996). *The management of sport*. Foudation and Aplication, USA: Mosby.
- Parkhouse, B., & Ulrich, O. (1979). *Sport Management as a Cross Potetial Cross Discipline: A Paradigm for Theoretical Development*. Scientific Inquiry, and Professional Application.
- Pereira, F. (2006). *O processo organizacional de tomada de decisão estratégica numa empresa de pequeno porte: um estudo de caso numa escola de atendimento especializado em Belo Horizonte*. Escola da Ciência da Informação (ECI) da UFMG, Belo Horizonte.
- Pina, R. (1998). *Análise da instrução do treinador em competição, estudo das tomadas de decisão em voleibol*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Cruz Quebrada.
- Pinheiro, C., Junior, G., & Costa, M. (2007). *Estratégia e processo decisório em projetos de marketing cultural*. Universidade Estadual do Rio de Janeiro, Brasil.
- Pinto, M., Parigot, P., Azevedo, R., Coutinho, R., & Duprat, S. (2008). *A questão do género na tomada de decisão*.
- Pinto, T. (1997). *Comportamentos de liderança dos professores e satisfação dos alunos*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Cruz Quebrada.
- Pires, G. (2007). *Agôn - gestão do desporto. O jogo de Zeus*. Porto Editora.

- Pires, G., & Claudino, R. (1994). *Profissões do desporto – Perfil de competências do treinador e gestor desportivo – Estudo de Mercado*. (Projeto Apoiado pelo Fundo Social Europeu). Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Cruz Quebrada.
- Pires, G., & Lopes, J. (2000). *Conceito de gestão do desporto. Novos desafios, diferentes soluções*. Cruz Quebrada: Edições FMH.
- Plessner, H., & Betsch, T. (2001). Sequential effects in important referee decisions: the case of penalties in soccer. *Journal of Sport & Exercise psychology*, 23, 254-259.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais*. (4<sup>a</sup> ed.).
- Ramalho, A. (1996). *A tomada de decisão e a interação pessoal na ginástica acrobática*. EFD 96/014, 136.
- Reis, V. (2005). *Arbitragem do futebol: a caminho do futuro*. Edições Sete Caminhos.
- Ribeiro, J. (2003) *A dinâmica da tomada de decisão na relação um contra um no basquetebol: Relação entre cognições e ações*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Cruz Quebrada.
- Ribeiro, P. (2010). *Estilos de tomada de decisão, o professor de educação física e desporto, líder e gestor*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Cruz Quebrada.
- Robbins, S. (2006). *Comportamento organizacional*. Pearson Education.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2004). *Fundamentos da administração: conceitos essenciais e aplicações*. Pearson Prentice Hall.
- Rocha, L. (2003). *Tomada de decisão dinâmica na largada em regatas à vela: Abordagem ecológica da perícia*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Cruz Quebrada.
- Rodrigues, T. (2007). *Estilos de tomada de decisão. Estilo de tomada de decisão do dirigente federativo português*. (Tese de Licenciatura). Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Cruz Quebrada.
- Rodríguez, G., & Ascanio, C. (2002). Las motivaciones de los árbitros de fútbol. *Revista de Psicología del Deporte*, 11 (1), 69 - 82.
- Rogers, P., & Blenko, M. (2006). De quem é o D? Papéis de decisão claros acentuam o desempenho organizacional. *Harvard Business Review*, 38 - 49.

- Rowe, A., & Boulgarides, J. (1983). Decision styles – A perspective, leadership and organization development. *Journal*, 4 (4), 3 - 9.
- Rowe, A. (1998). *Strategic management- A methodological approach*. Addison: Wesley Publ.
- Rowe, A., & Boulgarides, J. (1992). *Managerial decision making*. Prentice-Hall.
- Rowe, A., & Mason, R. (1987). *Managing with style*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rowe, A., & Mason, R. (1988). What's Your Decision Style?. *Working Woman*, 13 (12), 28 - 35.
- Rowe, A., Reardon, K., & Bennis, W. (1995). *The leadership style inventory*. Developed at the University of Southern California Marshall School of Business.
- Rowe, A., Reardon, K., & J. Reardon (1998). *Leadership styles for the five stages of radical change*. Acquisition Review Quarterly, Spring.
- Rosa, B., & Gonçalves, J. (2007). *As condicionantes bio informacionais do treino tático. "percepção & ação" – O processo de tomada de decisão no karaté*. II Congresso de Treinadores de Língua Portuguesa.
- Santana, F. (2013). O papel do gestor dentro das organizações. *Revista Administrador*, 126, 461, 34.
- Santos, A. (2008). *Gestão estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Escolar Editora.
- Santos, L., & Wagner, R. (2011). *Processo decisório e tomada de decisão: Um dualismo*.
- Schmidt, A. (1975). A schema theory of discrete motor skill learning. *Psychological Review*, 82 (4), 225 - 260.
- Scoot, G., & Bruce, A. (1995). Decision-making styles: the development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55, 818 - 831.
- Schein, H. (1993). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Senik, Z., Sham, R., Rahman, N., Isa, R., Ismail, M., & Domil, A. (2012). *Academics as decision makers: Mhat style do they adopt?* Universiti Kebangsaan Malaysia e Universiti Kuala Lumpur, 4, 69 - 81.
- Shimizu, T. (2001). *Pesquisa operacional em engenharia, economia e administração: modelos básicos e métodos computacionais*. Rio de Janeiro: Guanabara Dois.

- Silva, S. (2000). *A preparação física do Árbitro de Basquetebol*. Comunicação apresentada no IX Clinic Internacional da ANJB, Não publicado.
- Silva, S. (2009). *Estilos de tomada de decisão. Um estudo com árbitros*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Cruz Quebrada.
- Silva, T., Gama, A., Araújo, D., Marivoet, S., & Serpa, S. (1998). *Manual do árbitro*. Cefd: Europress.
- Simões, V., & Moura, F. (2009). *Gestão por competências focada em desenvolvimento comportamental da liderança*. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
- Simon, H., A. (1976). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. (3ª ed.), New York, NY, US: Free Press.
- Simon, H., A. (1965). *Comportamento Administrativo: Estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. Rio de Janeiro: Aliança para o Progresso.
- Singer, R. (2002). Preperformance state, routines, and automaticity: What does it take to realize expertise in self-paced events? *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 24, 359 - 375.
- Slack, T. (1991). Sport management: Some thoughts on future directions. *Journal of Sport Management*, 5.
- Slack T. (1997). *Understanding sport organizations – The application of organization theory*. Human Kinetics.
- Slack, T. (1998). Is there anything unique about sport management?. *European Journal for Sport Management*, 5 (2).
- Soucie, D. (1994). The emergence of sport management as a professional occupation: A North America perspective. *European Journal for Sport Management*, 1 (2).
- Soucie, D. (2002). *Administración, organización y gestión desportiva*. Barcelona: INDE Publicaciones.
- Sousa, J. (2013). *Estilos de tomada de decisão do treinador de futebol português*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Cruz Quebrada.
- Starkes, L., & Ericsson, K. (2003). *Expert performance in sports, advances in research on sport expertise*. Champaign: Human Kinetics.

- 
- Starkes, L., Helsen, W., & Jach, R. (2001). *Expert performance in sport and Dance*. In R. N. Singer, H. Hausenblas & C. Janelle (eds.), *Handbook of sport psychology* (174-201), New York: Wiley.
- Springer, P., & Deutsch, G. (1981). *Left brain*. (4ª ed.). New York: W. H. Freeman and Company.
- Steinberg, P. (2003). *Decision-making styles whitin different hierarchical levels in the South African military health service*. (Tese de Licenciatura). Universidade de Ciências e Ecónomia, Technikon Pretoria, África do Sul.
- Tatarelli, G. (1986). *L'organizzazione sportiva – metodologie*. Roma, CONI, Scuola dello Sport.
- Tavares, F. (1993). *A capacidade de decisão tática no jogador de basquetebol. Estudo comparativo dos processos percetivo-cognitivos em atletas seniores e cadetes*. Universidade do Porto, Porto.
- Tavares, E. (1987). *O papel do diagnóstico no planeamento da educação e na tomada de decisão*. Planeamento e Administração da Educação e Equipamentos Educativos. Módulos de Formação. Divisão das Políticas e do Planeamento da Educação. Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Educação e Cultura.
- Tavares, F. (1996). *Tomada de decisão no basquetebol: Aplicação de um teste-vídeo computadorizado para avaliação*. Centro de Estudos dos Jogos Desportivos. Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física, 57 - 58.
- Tavares, F., Araújo, D., Serpa, S., & Rocha, L. (1995). *Aprendizagem motora e tomada de decisão no desporto*. IV Jornadas de Psicologia do Desporto, 796, 276.
- Temperado, J. (1991). *Les apprentissages décisionels en EPS*. EPS (ed.), L'apprentissage moteur.
- Tubi, J. (2003). *Funciones psicológicas implicadas en el arbitraje y el juicio desportivo*. In *Psicologia Del Arbitraje y el Juicio Desportivo*, 25 – 37. Barcelona: Inde.
- Turvey, T., & Shaw, E. (1995). *Toward an ecological physics and a physical psychology*. In R. L. Solso, & D. W. Massaro (eds.), *The Science of the mind 2001 and beyond* (144 – 169). Oxford University Press.

- 
- Valente, L. (2011). *O Perfil do gestor desportivo: Um estudo nos nentros de esporte e lazer da prefeitura municipal de Manaus*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Cruz Quebrada.
- Vieira, T., & Stucchi, S. (2007). Relações preliminares entre a gestão esportiva e o profissional de educação física. *Revista da Faculdade de Educação Física da Unicamp*, Campinas, 5 (2), 113 - 128.
- Vroom, V., & Yetton, P. (1973). *Leadership and decision – making*. University of Pittsburgh Pre.
- Vroom, V., Yetton, P., & Jago, A. (1998). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Weinberg, S., & Richardson, A. (1990). *Psychplogy of Offficiatting*. Champaign, Illinois: Leisure Press.
- Welford, T. (1968). *Fundamentals of skill*. London: Methuen.
- Williams, R. (2006). *Leadership for school reform: do principal decision-making styles reflect a collaborative approach?*. Canadian Journal of Educational Administration and Policy.
- Williams, M., Davids, K., & Williams, J. (1999). *Visual perception and action in sport*. In. E., Londres, & F., Spon (eds.).
- Wrisberg, A. (2001). *Levels of performance skill*. In Singer, N., Hausenblas, H., & Janelle, C. (Eds.), *Handbook of sport psychology*, 3 - 19, New York: Wiley.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55 (5), 68 - 77.
- Zeigler, F. (1987). Sport Management: Past, Present, and Future. *Journal of Sport Management*, 1.
- Zeigler, F. (1989). Proposed Creed and Code of Professional Ethics for the North America Society for Sport Management. *Journal of Sport Management*, 3000.



### **11.1. Anexo nº1 – Revisão Compreensiva da Literatura Relevante para o presente estudo**



**Revisão abrangente da literatura relevante para o presente estudo**

<b>1</b>	Gestão / Gestão do Desporto	<b>7</b>	Estilos de Tomada de Decisão: Vários Estudos (Desporto Geral)
<b>2</b>	Tomada de Decisão: Vários Estudos (Geral)	<b>8</b>	Estilos de Tomada de Decisão: Estudos com Árbitros
<b>3</b>	Tomada de Decisão: Vários Estudos de Desporto (Geral)	<b>9</b>	Estilos de Tomada de Decisão: Estudos com Árbitros de Futebol
<b>4</b>	Tomada de Decisão: Estudos com Árbitros	<b>10</b>	Estudos Sobre Árbitros
<b>5</b>	Tomada de Decisão: Estudos com Árbitros de Futebol	<b>11</b>	Estudos Sobre Árbitros de Futebol
<b>6</b>	Estilos de Tomada de Decisão: Vários Estudos (Geral)	<b>12</b>	Estudos sobre Liderança

Assunto	Tipo de Estudo	Título	Autor	Data de Publicação
<b>1</b>	<b>Gestão/ Gestão do Desporto</b>	<b>Tese de Mestrado</b>	Estilos de Liderança e Técnicas de Gestão para o Sucesso na Gestão Desportiva. Identificação das Possíveis Relações e Semelhanças nos Estilos de Liderança e Técnicas de Gestão entre um Gestor de Negócios (empresário) e Dois Gestores Desportivos	Rodrigo Macedo 2006
			O Perfil do Gestor Desportivo: Um estudo nos centros de Esporte e Lazer da Prefeitura Municipal de Manaus	Lilian Valente 2011
			Estrutura e dinâmica das organizações	Mintzberg, H. 1979
			Criando organizações eficazes – estruturas em cinco configurações	Mintzberg, H. 1995
			Administração	Daft, R., L. 2010
			Organizações, Teorias e Projetos	Daft, R., L. 2002

1	Gestão/ Gestão do Desporto	Livro	Teoria e projetos das organizações	Daft, R., L.	2007
			Teoria e Projetos das Organizações	Daft, R., L.	1997
			The practice of social research	Babbie, E.	1992
			Agôn - gestão do desporto. O jogo de Zeus	Gustavo Pires	2007
			Administração - Teoria, Processo e Prática	Idalberto Chiavenato	2000
			Fundamentos da Administração: conceitos essenciais e aplicações	Robbins, S., & Decenzo, D.	2004
			Introdução à Teoria Geral da Administração	Idalberto Chiavenato	2004
			A behavioral theory of the firm	Cyert, R., & March, J.	1992
			Comportamento Administrativo: Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas	Simon, H., A.	1965
			Essence of Decision	Allison, G.	1971
			Strategic Management- A Methodological Approach	Alan Rowe	1998
			O exercício de treino desportivo – A unidade lógica de programação e estruturação do treino desportivo	Castelo, J.	2002
			Administração Nos Novos Tempos	Idalberto Chiavenato	2005
			Educational Research: Competencies for Analysis and Application	Airasian, P., & Gay, L.	2000
			Manual de Psicossociologia das Organizações	Ferreira, J., Neves, J., & Caetano A.	2001
			Organizacional - Estruturas e Pessoas	Y. Bertrand, & P. Guillement	1988
			Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos	A. Santos	2008
			Psicologia del entrenamiento desportivo	Buceta, M.	1989

---

Manual de Comportamento Organizacional e Gestão	M. Cunha	2003
Organizações – Comportamento, Estrutura e Processo	Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske	2006
Manual de Investigação em Ciências Sociais	R. Quivy, & L. Campenhoudt	2005
O Processo da Comunicação. Introdução à Teoria e à Prática	K. Berlo	1991

---

Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções	Gustavo Pires, & José Lopes	2000
Principles and practices of structural equation modeling	Kline, R., B.	2005
Gestão de Pessoas: Desenvolvimento do Conhecimento e Competências	Fernanda Melo, Reinaldo do Nascimento, Silvio de Castro, & Viviane Coelho	2013
O papel do gestor dentro das organizações	Santana, F.	2013
Modelos de gestão e perfil de gestores: uma análise das publicações científicas do portal da capes	Melo, H., Segantini, G., & Araújo, A.	2015
Pesquisa Operacional em engenharia, economia e administração: modelos básicos e métodos computacionais	Shimizu, T.	2001
As Novas Competências do Gestor do Século XXI	Pedro Casals	2004
Le Sport et as Gestion	Chazaud, P.	1983
Judgmental biases in the world of sport	Gilovich, T.	1984
Profissões do Desporto – Perfil de competências do Treinador e Gestor Desportivo – Estudo de Mercado	Pires, G., & Claudino, R.	1994

Ambiguity and Choice in Organizations	March, G., & Olsen, P.	1976
Sport Management: Some Thoughts on Future Directions	Slack, T.	1991
L'Organizzazione Sportiva – Metodologie	Tatarelli, G.	1986
O espírito do trabalhador em tempos de globalização	Moura, L.	2009
Perception and the representative design of psychological experiments	Brunswick, E.	1956
Education for competence	McClelland, C.	1971
De quem é o D? Papéis de decisão claros acentuam o desempenho organizacional	Rogers, P., & Blenko, M.	2006
The Emergence of Sport Management as a Professional Occupation: A North America Perspective	Soucie, D.	1994
Sport Management and Administration	Watt, D.	1998
Is There Anything Unique About Sport Management?	Slack, T.	1998
Strategic growth options	Kulatilaka, N., & Perotti, E.	1998
A Garbage Can Model of Organizational Choice	Cohen, M., March, G., & Olsen, P.	1972
Proposed Creed and Code of Professional Ethics for the North America Society for Sport Management	Zeigler, F.	1989
Sport Management: Past, Present, and Future	Zeigler, F.	1987
A gestão Estratégica como fator de sucesso na competitividade das organizações contábeis	Gilberto, B., & Larissa, T.	2005
A gestão da aprendizagem nas organizações	Junior, A., Bispo, F., & Moura, L.	2012

1	Gestão/ Gestão do Desporto	Artigo	Organizational culture and leadership	Schein, H.	1993
			A influência da cultura organizacional na gestão de competências	Junior, A., Bispo, F., & Moura, L.	2012
			Expert performance in sports, Advances in research on sport expertise	Starkes, J., & Ericsson, K.	2003
			Sport Management as a Cross Potetial Cross Discipline: A Paradigm for Theoretical Development	Parkhouse, B., & Ulrich, O.	1979
			The management of sport	Parkhouse, B.	1996
			Time, chance and organizations chatham	Kaufman, H.	1985
			Left brain	Springer, P., & Deutsch, G.	1981
			Administración, organización y gestión desportiva	Soucie, D.	2002
			Psychplogy of Officiatting	Weinberg, S., & Richardson, A.	1990
			A human-information-processing approach to strategic change	Driver, J., Svensson, K., Amato, P., & Pate, E.	1996
			Sport Management Careers: A Desscriptive Analysis	Kjelsen M.	1990
			Na Analysis of the Competencies of Sport and Athletic Club Managers	Lambrecht W.	1987
			Organizations	March, G., & Simon, H.	1958
			Noções de Administração para Profissionais de Educação Física e do Desporto	Costa, L.	1979
			Relações Preliminares entre a Gestão Esportiva e o Profissional de Educação Física	Vieira, T., & Stucchi, S.	2007

			Uma Análise de Literatura sobre a Relação entre Perfis Culturais e Desempenho Organizacional	Bruno de Araújo, & Darcy Hanashiro	2009
			The 75 Greatest Management Decisions Ever Made.....and 21 of the Worst	Crainer, S.	1999
			Tomada de Decisão Gerencial: Enfoque Multicritério	Gomes, A., Gomes, S., & Almeida, T.	2002
			The Structure of 'Unstructure' Decision Processes	Mintzberg, H., Raisinghani, & D., Théorêt, A.	1976
			Gestão Por Competências Focada em Desenvolvimento Comportamental da Liderança	Vânia Simões; Fábio de Moura	2009
			Understanding Sport Organisations – The Application of Organization Theory	Slack T.	1997
			Líderes e Chefes: Os Estilos de Liderança e o Perfil dos Gestores no Moinho Patoense	Bruna Candeia, Maria de Almeida, & Simone Silva	2010
			O Espírito da Trabalhador em Tempos de Globalização	Leandro Moura	2009
			Gestão por Competências: Modismo ou Realidade ?	Edson Filho, Aldair da Silva, & Waleska Sobreira	2011
			A gestão da aprendizagem nas organizações	Ailton Junior, Fabiana Bispo, & Leandro Moura	2012
<b>2</b>	Tomada de Decisão: Vários Estudos (Geral)	<b>Tese Mestrado</b>	Tomada de decisão e risco: a administração da inovação em pequenas indústrias químicas	Dacorso, R.	2000

<b>2</b>	<b>Tomada de Decisão: Vários Estudos (Geral)</b>	<b>Livro</b>	O Papel do Diagnóstico no Planejamento da Educação e na Tomada de Decisão	Emidio Tavares	1987
			Comportamento Organizacional (- Capítulo V - Percepção e Tomada de Decisões)	POWER POINT Stephen Robbins	2006
			Processo Decisório, para cursos de administração, Economia e MBA's	Bazerman, M.	2004
			Organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões	Choo, C.	2003
			A Questão do Gênero na Tomada de Decisão	Mario Pinto, Paola Parigot, Renata Azevedo, Renata Coutinho, & Suzana Duprat	2008
			O Processo Organizacional de Tomada de Decisão Estratégica numa Empresa de Pequeno Porte: um estudo de caso numa escola de atendimento especializado em Belo Horizonte	Frederico Pereira	2006
			Escolhas Estratégicas, O Processo de Tomada de Decisão e a Influência das Características Pessoais do Gestor de Negócios	Flávio Bressan, Geraldo Toledo, & José de Souza	2010
			Sistematização das Técnicas para Avaliar e Eficiência: variáveis que influenciam a tomada de decisão estratégica	Mariana Almeida, & Daisy Rebelatto	2006
			Decision-making on the field of play	Carois, J.	2004
			Decision Making and Problem Solving	MacCrimmon, K., & Taylor, R.	1975

2	Tomada de Decisão: Vários Estudos (Geral)	Artigo	Negociação e Processo Decisório	Power point de vários autores - Partes de Livros	Desconhecido
			Termos na Tomada de Decisão (TOSSE do CuCo)	Power point de Rogério Araújo	2010
			Decision making in organizations	Koopman, L., & Pool, J.	1990
			Between economic – technical and socio-political rationality: multilevel decision making in a multinational organization	Koopman, L.	1992
			Fatores que influenciam a tomada de decisão em patrocinar a les	Almeida, L., & Rossi, G.	2013
			The ecological approach to visual perception	Gibson, J.	1979
			An integrative modelling approach to the study of intentional movement behavior	Davids, K., Williams, M., Button, C., & Court, M.	2001
			The state of ecological Psychology	Michaels, C., & Beck, P.	1995
			Managers and leaders: Are they different?	Zaleznik, A.	1977
			Gestão em Tecnologia da Informação Tomada de Decisão	Power Point de Antonio Veras	Desconhecido
			Análise da Importância da Tomada de Decisão na Organização Escolar, breve reflexão sobre os diferentes níveis da decisão escolar	H. Madeira	2001
			Fontes do Poder: O Modo como as Pessoas Tomam Decisões	Klein, G.	1998
			Administrative Behavior: A study of decision-making processes in administrative organization	Simon, H.	1976



			Uma Breve História da Tomada de Decisão	Buchanan, L., & O'Connell, A.	2006
			Liderança e Tomada de Decisão na Organização	Josimara Lima	2012
			Processo Decisório e Tomada de Decisão: Um Dualismo	Luciana Santos, & Ricardo Wagner	2011
			A Comparative Study On Decision Making Approach In a Dilemma Between Taiwanese And Italian Business Managers	Mark Chen, Chuching Wang, & Shen Yu-yeh	2002
			International Differences in Strategic Decision Making: Contrasting American, Japanese & Chinese Business Leaders	Maris Martinsons	2009
			O Processo de Tomada de Decisão: Adoção de Sistemas de Apoio à Decisão no Jogo de Empresas (Estilos T D - pp. 8-10)	Ana Almeida, Camila Alves, & Giselle Reis	2010
			Modelos de Tomada de Decisão e Sua Relação com a Informação Orgânica (apresentam os modelos de Choo)	Mariana Lousada, & Marta Valentim	2001
			The rise and fall of dominant paradigms in motor behaviour research	Abernethy, B., & Sparrow, W.	1992
			Estratégia e Processo Decisório em Projetos de Marketing Cultural	Claudio Pinheiro, Gerson Junior, & Maria da Costa	2007
			Tomada de Decisão, do Modelo Racional ao Comportamental: Uma Síntese Teórica	Arimar Gontijo, & Claudia Maia	2004
<b>3</b>	<b>Tomada de Decisão: Vários Estudos (Desporto em Geral)</b>	<b>Monografia</b>	A Tomada de Decisão na Orientação	Kátia Teixeira de Almeida	1996

3	Tomada de Decisão: Vários Estudos (Desporto em Geral)	Tese de Mestrado	A Influência do Tempo de Exercício (fadiga) na Tomada de Decisão do Basquetebol	Pedro Tiago Esteves	2007
			Tomada de Decisão Coletiva em Jovens Futebolistas	João Gouveia Góis	2007
			Tomada de Decisão Dinâmica na Largada em Regatas à Vela: Abordagem Ecológica da Perícia	Luis Miguel Rocha	2003
			Conhecimento Processual da Tomada de Decisão em Orientação. Comparação de Jovens com Diferentes Níveis de Mestría Utilizando um Simulador Computorizado	Fernando Frazão de Oliveira	2001
			A Dinâmica da Tomada de Decisão na Relação um-contra-um no Basquetebol: relação entre cognições e ações	João Manuel Ribeiro	2003
			Tomada de Decisão dos Surfistas de Elite	Rita Franco Campos	2009
			Análise da Instrução do Treinador em Competição. Estudo das Tomadas de Decisão em Voleibol	Raul Manuel Pina	1998
3	Tomada de Decisão: Vários Estudos (Desporto em Geral)	Tese de Doutoramento	Abordagem Ecológica da Dinâmica da Tomada de Decisão no Desporto: Estudos na Vela e no Basquetebol	Duarte Fernando Araújo	2005
			Modelos Organizacionais para a Tomada de Decisão em Contexto de Mudança - Contributo da Motricidade Humana	Dina Marques Miragaia	2008
			A normative modelo f decision styles in coaching Athletic Administration	Chelladurai, P., & Haggety, R.	1978
			Styles of decisión making in coaching	Chelladurai, P., & Trail, G.	2001
			Leadership	Chelladurai, P.	1993
			Sport Management: Defining a Field	Chelladurai, P.	1994
			Human Resources Management in Sport and Recreation	Chelladurai, P.	1999
			Sport Management	Chelladurai, P.	1985

A Tomada de Decisão no Ténis (Investigação e Ténis Edições FMH)	Duarte Araújo, & João Carvalho	2007
Pierluigi Collina em entrevista ao A Bola	Collina, P.	2000
Pierluigi Collina – As minhas regras o jogo, o que o futebol me ensinou sobre a vida	Collina, P.	2004
Tomada de Decisão no Desporto	Duarte Araújo	2006
Os Efeitos da Fadiga no Processo de Tomada de Decisão em Tarefas Desportivas (Fadiga e Desempenho Edições FMH)	Duarte Araújo, & Pedro Esteves	2006
A Tomada de Decisão e a Interação Pessoal na Ginástica Acrobática	A. Ramalho	1996
Teoria do Treino da Tomada de Decisão no Desporto	Araújo, D., Passos, P., & Esteves, P.	2011
Expert performance in sport and Dance	Starkes, L., Helsen, W., & Jach, R.	2001
Toward an ecological physics and a physical psychology	Turvey, T., & Shaw, E.	1995
Características da Tomada de Decisão Consoante o Desporto Praticado	Duarte Araújo, & Sidónio Serpa	1995
A closed-loop theory of motor learning	Adms, A.	1971
The Cognitive Neuroscience of Action	Jeannerod, M.	1997
A schema theory of discrete motor skill learning	Schmidt, A.	1975
Fundamentos Psicológicos do Treino Desportivo	Davids, K.	2001
Visual perception and action in sport	Williams, M., Davids, K., & Williams, J.	1999
Movement control in skilled motor performance	Keele, W.	1968

3	Tomada de Decisão: Vários Estudos (Desporto em Geral)	Artigo	Constraints on the development of coordination	Newell, K.	1986
			The design of everyday life environments	Kirlik, A.	1998
			Decision Making in Sport	Alain, C., & Proteau, L.	1980
			The relationship between expertise and visual search strategy in a racquet sport	Abernethy, B. & Russel, D.	1987
			Visual perception, recognition, recall and mode of visual search control in basketball involving novice and experienced basketball players	Millsagle, D.	1998
			Decision making in sport: an information processing experimental paradigm	Lacombe, D., Sarrazin, C. & Alain, C.	1986
			The Effect of Decision Style on the Use of a Project Management Tool: an empirical laboratory study	French, K., & Thomas, J.	1987
			The nature of expertise in sport	Abernethy, B.	1994
			Perception in sport: volleyball	Allard, F., & Starkes, J.	1980
			Levels of performance skill	Wrisberg, A.	2001
			Fundamentals of skill	Welford, T.	1968
			Les apprentissages décisionels en EPS	Temperado, J.	1991
			A capacidade de decisão tática no jogador de basquetebol. Estudo comparativo dos processos perceptivo-cognitivos em atletas seniores e cadetes	Tavares, F.	1993
			A Tomada de Decisão no Basquetebol: Aplicação de um Teste-Vídeo Computorizado para Avaliação	Fernando Tavares	1996
			A dinâmica da tomada de decisão no desporto	Araújo, D.	2002

			Aprendizagem Motora e Tomada de Decisão no Desporto	F. Tavares, D. Araújo, S. Serpa, & L. Rocha	1995
			Tomada de Decisão de Velejadores de Alta Competição	Duarte Araújo e Sidónio Serpa	1999
			Conhecimento Processual da Tomada de Decisão em Orientação	F. Oliveira, D. Araújo, & A. Graça	2003
			Processamento da Informação e Tomada de Decisão no Desporto	Duarte Araújo, & José Alves	1996
			Soccer Referee Decision-Making: "Shall I Blow The Whistle?"	Andrew Lane, Alan Nevill, Nahid Ahman, & N. Balmer	2006
			Strategies for improving understanding of motor expertise (or mistakes we have made and thinks we have learned!)	Abernethy, B., & Thomas, T.	1993
			O Desenvolvimento da Competência Tática no Desporto: o papel dos constrangimentos no comportamento decisional	Duarte Araújo	2009
			As Condicionantes Bioinformacionais do Treino Tático. "Perceção & Ação" – O Processo de Tomada de Decisão no Karaté	Bruno Rosa, & Joaquim Gonçalves	2007
			Tomada de Decisão. Manual do Árbitro	Araújo, D.	1998
			Evaluación del proceso de toma de decisiones en el contexto del arbitraje deportivo: propiedades psicométricas de la adaptación española del cuestionario DMQ II en árbitros de balano	Gimeno, F., Buceta, M., Lahoz, D., & Sanz, G.	1998
4	Tomada de Decisão: Estudos com Árbitros	Artigo	Funciones psicológicas implicadas en el arbitraje y el juicio deportivo	Tubio, J.	2003
		Tese de Mestrado	Tomada de Decisão na Arbitragem. Estudo em Árbitros de Andebol de Elite Portugueses	Jorge Costa	2010

5	Tomada de Decisão: Estudos com Árbitros de Futebol	Artigo	Sequential Effects in important referee decisions: the case of penalties in soccer	Plessner, H., & Betsch, T.	2001
			O Treino da Tomada de Decisão do Árbitro de Futebol	Pedro Cavalheiro Henriques	2008
		Tese de Mestrado	Estudo de Fatores de Eficiência no Processo de Tomada de Decisão do Árbitro de Futebol de Alto Rendimento	Nelson Carlos Melo	2011
			Tomada de Decisão do Árbitro de Futebol de Primeira Categoria	Pedro Cruz	2012
		Livro	Estilos de Tomada de Decisão (Livro de Resumos)	Colaço, Pires, Marcelino, & Monteiro	2000
			Leadership and Decision – Making	Vroom, V., & Yetton, P.	1973
			Managing With Style	A. Rowe, & R. Mason	1987
			What's Your Decision Style? Working Woman, Vol.13, nº12, 28-35	A. Rowe e R. Mason	1988
			Managerial Decision Making	A. Rowe, & J. Boulgarides	1992
			Decision Styles – A Perspective, Leadership and Organization Development Journal, 4(4), 3-9	A. Rowe, & J. Boulgarides	1983
			Tomadores de Decisões: Estilos que Fazem a Diferença	Greice Noro, Eduardo Abbade, & Luciano Mattana	2008
			Gender Differences in German Consumer Decision-Making Styles	Vincent Mitchell, & Gianfranco Walsh	2004
			Comparing The Decision Styles Of American, Japanese and Chinese Business Leaders	Maris Martinsons	2001

6	Estilos de Tomada de Decisão: Vários Estudos (Geral)	Artigo	Generation Y Female and Male Decision-Making Styles in Iran: Are They Different ?	Kambiz Hanzadee, & Sara Aghasibeig	2008
			Personal Style and Administrative Behavior in Amateur Sport Organizations	Gordon Olafson, & Dennis Hastings	1998
			Decision-making styles: the development and assessment of a new measure	Scoot, G., & Bruce, A.	1995
			Managers and leaders: Are they different?	Zaleznik, A.	1977
			Managers and strategic decisions: does the cognitive style matter?	Gallén, T.	2006
			The new leadership: Managing participation in organizations	Vroom, V., Yetton, P., & Jago, A.	1998
			The propensity for participative decision-making scale: A measure of managerial propensity for participative decision –making	Parnell, A., & Bell, D.	1994
			The dynamic decision maker: Five decision styles for executive and business success	Driver, J., Brousseau, R., & Hunsaker, L.	1990
			O Gerente nas Organizações: Funções, Limitações e Estilos Decisórios	Constantin Kladis, & Henrique Freitas	1996
			Intuition in managers: are intuitive managers more effective?	Andersen, J. A.	2000
			The Effect Of Decision Style On The Use Of a Project Management Tool: Na Empirical Laboratory Study	Terry Fox, & Spence	2005
			The Managerial Decision Styles Of Florida's State University Libraries' managers	Abdulrahman Alqarni	2003
			Relationship Between Principals' Decision Making Styles and Technology Acceptance & Use	Jill Jacoby	2006

	A Framework Correlating Decision Making Style and Business Intelligence Aspect	Farnaz Mohammadi, & Nastaran Hajiheydari	2012
	Academics as Decision Makers: Mhat Style do they Adopt?	Zizah Senik, & Ridzuan	2012
	Decision-Making Styles Within Different Hierarchical Levels In The South African Military Health Service	Petrus Steinberg	2003
	An Examination Of the Decision Styles Of project managers: Evidence Of Significant Diversity	Terry Fox, & Wayne Spence	1998
	Estilos de Decisão (apresenta a biografia de Alan Rowe)	A. Jesus, D. Vasco, L. Murthe, M. Silva; M. Brillantino, M. Gomes, R. Souza, & W. Monteiro	2011
	Estilos de Tomada de Decisão	Power point	Desconhecido
	The Relationship Between Decision Making Styles and Leardership Styles among Public Schools Principals	Al-Omari	2013
	Leadership For School Reform: Do Principal Decision-Making Sytles Reflect a Collaborative Aproach ?	Raymond Williams	2006
<b>Estilos de Tomada de</b>	<b>Monografia</b> Estilos de Tomada de Decisão. O Estilo de Tomada de Decisão do Dirigente Federativo Português	Tiago Viana Rodrigues	2007
	Estilos de Tomada de Decisão do Treinador de Futebol Português	João Miguel Sousa	2013
	Estilos de Tomada de Decisão: Um Estudo em Ginásios, Academias e Health Clubs de Lisboa	João Falcão	2011
	<b>Tese de Mestrado</b> Estilos de Tomada de Decisão dos Orgãos de Gestão dos Clubes de Formação Desportiva do Concelho de Almada	Ítalo Alves Morale	2012



7	<b>Decisão: Vários Estudos (Desporto em Geral)</b>	<b>Artigo</b>	Estilos de Tomada de Decisão. O Professor de Educação Física e Desporto, Líder e Gestor. Concelho de Cascais	Pedro Neto Ribeiro	2010
			Atuar em Conjunto - Estilos de Tomada de Decisão	Colaço, & Baptista	2007
			Preperformance state, routines, and automaticity: What does it take to realize expertise in self-paced events?	Singer, R	2002
			Decision – Making Styles. The Teacher of Physical Education and Sport as a Manager. A Study Conducted in Lisbon's 1st Cycle Schools	Frederico Abreu	2011
8	<b>Estilos de Tomada de Decisão: Estudos com Árbitros</b>	<b>Tese de Mestrado</b>	Estilos de Tomada de Decisão Um Estudo com Árbitros	Sérgio Correia Silva	2009
9	<b>Estilos de Tomada de Decisão: Estudos com Árbitros de Futebol</b>	<b>Tese de Mestrado</b>	Estilos de Tomada de Decisão do Árbitro do Futebol Não Profissional	Teresa Pimenta Oliveira	2010
		<b>Livro</b>	Manual do Árbitro	Alcides Gama, Alda Real, David Silva, D. Ramos, J. Ramos, L. Horta, S. Marivoet, S. Serpa, T. Lima, Weinberg, & Richardson	2005
			A Arte de Bem Arbitrar uma Competição Desportiva	J. Bunn	1989
			Fora o Árbitro	T. Lima	1982

<b>10</b>	<b>Árbitros</b>		O Que é ser Árbitro	T. Lima	1988
			Arbitragem e Juízo. A Regra e o Jogo	J. Barata	1991
			Manual do Árbitro	T. Silva, A. Gama, D. Araújo, S. Marivoet, & S. Serpa	1998
		<b>Artigo</b>	Psicología del arbitraje y el juicio deportivo	Garcia, F.	2003
			A preparação física do Árbitro de Basquetebol	Silva, S.	2000
			Reflexiones Sobre La Formación Del Árbitro: El Papel De La Psicopedagogía En El Sistema Educativo Arbitral	Jacinto González-Oya	2005
			Árbitro de Futebol Profissional: Motivos para Início, Permanência e Disposição para o Abandono da Carreira	Rodrigo Ferreira	2012
			Psicología Aplicada Al árbitro De Fútbol. Características Psicológicas Y Su Entrenamiento	Eva Garcís, & Jacinto González-Oya	2007
			Características Psicológicas De Los Árbitros de Fútbol De La Comunidad Autónoma Gallega	González-Oya, & Joaquim Dosil	2004
			Árbitro Brasileiro de Futebol Profissional: Percepção do Significado do Arbitrar	Rodrigo Ferreira, & Maria Brandão	2012
<b>11</b>	<b>Árbitros de Futebol</b>	<b>Artigo</b>	El Significado de Arbitrar: Percepción de Jueces de Fútbol Profesional	Regina Brandão, & Sidónio Serpa	2011
			Autoestima do Árbitro de Futebol Profissional do Estado de Santa Catarina	Renildo Nunes, & Viktor Shigunov	2002
			La Motivación Del Colectivo Arbitral En Fútbol: Un Estudio Cualitativo	Itziar Arbiol, & Nekane Arratibel	2008
			Physical and perceptual-cognitive demands of topclass refereeing in association football	Helsen, W., & Bultynck, J.	2004

		Aproximación A La Formación Del Árbitro De Fútbol: Un Ejemplo De Modelo Educativo	Jacinto González-Oya	2006
		Las Motivaciones De Los Árbitros De Fútbol	Gonzalo Rodríguez, & Ciro Ascanio	2002
	<b>Livro</b>	La Psicología del Árbitro de fútbol	González-Oya, J., & Dosil, J.	2006
		Arbitragem do Futebol: a caminho do futuro	V. Reis	2005
	<b>Tese de Mestrado</b>	Comportamentos de Liderança dos Professores e Satisfação dos Alunos	Teresa Melão Pinto	1997
		A Liderança dos Treinadores de Futebol Numa Perspetiva Organizacional (Estilos T D - pp. 111 - 117)	Romão Gonçalves Antunes	2004
		Liderança e Estratégia nas Organizações Escolares	A. Costa	2000
		Processos de Liderança	J. Jesuino	1996
	<b>Livro</b>	Liderar	M. Cunha, & A. Rego	2005
		O Modelo V.I.A.G.R.A- A Essência da Liderança: Mudança, Resultados e Integridade	M. Cunha, & A. Rego	2004
		Charismatic Leadership in Organizations	J. Conger, & R. Kanungo	1998
	<b>Artigo</b>	The Leadership Style Inventory	A. Rowe, K. Reardon, & W. Bennis	1995
		Leadership Styles For The Five Stages Of Radical Change	Alan J. Rowe, K. Kathleen Reardon, & Kevin J. Reardon	1998

### **11.2. Anexo nº2 – Questionário Decision Style Inventory (DSI)**

### ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO

Este questionário destina-se a um estudo a decorrer na FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA DE LISBOA e tem por objectivo determinar a auto percepção do “gestor” acerca do seu estilo de tomada de decisão. Cada questão deve ser respondida atribuindo: 8 para a PRIMEIRA OPÇÃO – 4 para a SEGUNDA OPÇÃO - 2 para a TERCEIRA OPÇÃO – e 1 para a QUARTA OPÇÃO.

País:.....

Género: MASC ( ) FEM ( ) – Data Nascimento:

Idade:

Formação Especializada: S( ) N( ) Atividade Profissional:

Função: ÁRBITRO: ( ) – ASSISTENTE ( ) Nº de Anos de arbitragem:

Categoria: .....Nº anos na presente categoria:

Questões		Classificações				
1	Na vida o meu objectivo principal é:	Ter uma posição com estatuto	Ser o melhor no meu campo	Ser reconhecido no meu trabalho	Sentir-me seguro no meu trabalho	
2	Gosto de trabalhos que:	São tecnicamente bem definidos	Têm uma variabilidade considerável	Permitem ações independentes	Envolvem pessoas	
3	Espero que as pessoas que trabalham comigo sejam:	Produtivas e rápidas	Altamente capazes	Empenhadas e responsáveis	Receptivas a sugestões	
4	Quando trabalho procuro:	Resultados práticos	As melhores soluções	Novas ideias e abordagens	Bom ambiente de trabalho	
5	Comunico melhor com os outros:	Direta e pessoalmente	Por escrito	Discutindo em grupo	Numa reunião formal	
6	No meu planeamento realço:	Problemas sociais	Objetivos convergentes	Objetivos futuros	A minha carreira	
7	Perante um problema resolvo-o recorrendo a:	Abordagens privadas	Procura de factos	Abordagens criativas	Confiar nos meus sentimentos	
8	Quando uso a informação prefiro:	Factos específicos	Informação rigorosa e completa	Cobertura superior para várias hipóteses	Poucos dados que sejam facilmente compreendidos	
9	Quando não tenho a certeza do que fazer:	Baseio-me na intuição	Procuo os fatos	Procuo um possível compromisso	Espero antes de decidir	
10	Sempre que possível evito:	Detalhes longos	Trabalho incompleto	Usar números e fórmulas	Conflitos com os outros	
11	Sou especialmente bom a:	Lembrar-me de datas e factos	Resolver problemas difíceis	Ver várias possibilidades	Interagir com os outros	
12	Quando o tempo é importante:	Decido e actuo rapidamente	Sigo os planos e as prioridades	Recuso ser pressionado	Procuo orientação e apoio	
13	Em termos sociais, geralmente:	Falo com os outros	Penso no que está a ser dito	Observo o que se passa	Ouçoo as conversas	
14	Sou bom a lembrar-me de:	Nomes de pessoas	Locais	Caras de pessoas	Personalidade das pessoas	
15	O meu trabalho fornece-me a possibilidade de:	Influenciar os outros	Encarar tarefas desafadoras	Atingir objetivos pessoais	Ser aceite pelo grupo	
16	Trabalho bem com pessoas:	Enérgicas e ambiciosas	Auto-confiantes	Com mentes abertas	Prudentes e de confiança	
17	Sob estresse:	Fico ansioso	Concentro-me nos problemas	Fico frustrado	Ignoro o que me rodeia	
18	Os outros consideram-me:	Agressivo	Disciplinado	Imaginativo	Colaborador	
19	As minhas decisões são tipicamente:	Diretas e reais	Abstratas e sistemáticas	Amplas e flexíveis	Sensíveis às necessidades dos outros	
20	Não gosto de:	Perder o controlo	Trabalho estandardizado	Seguir ordens	Ser rejeitado	

Rowe (1981) e alterado Pires & Coração (2007)